

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL SECTOR PRODUCTIVO DE  
CAFÉS ESPECIALES EN EL MUNICIPIO DE CHACHAGÜÍ, DEPARTAMENTO  
DE NARIÑO-COLOMBIA PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE  
2013-2014**

**CLARA INES APRAEZ GOMEZ  
ELIANA ALEJANDRA BASTIDAS NARVAEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL SECTOR PRODUCTIVO DE  
CAFÉS ESPECIALES EN EL MUNICIPIO DE CHACHAGÜÍ, DEPARTAMENTO  
DE NARIÑO-COLOMBIA PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE  
2013-2014**

**CLARA INES APRAEZ GOMEZ  
ELIANA ALEJANDRA BASTIDAS NARVAEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo.**

**Asesor:  
Esp. DIEGO DE LA ROSA SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente de tesis**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, Octubre de 2013.**

## **AGRADECIMIENTOS**

*De manera conjunta agradecemos a Dios y a nuestras familias que han sido nuestra guía y nuestra fortaleza para poder cumplir con esta meta importante para nuestras vidas.*

## **DEDICATORIA**

*De la misma manera este proyecto esta dedicado a las personas quienes comparten esta alegría con nosotras, nuestras familias y Dios.*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	16
1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.1 TÍTULO .....	17
1.2 TEMA .....	17
1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
3. OBJETIVOS .....	20
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
4. JUSTIFICACIÓN .....	21
5. MARCO REFERENCIAL.....	23
5.1 MARCO TEÓRICO.....	23
5.2 MARCO CONCEPTUAL .....	33
5.3 MARCO LEGAL .....	35
6. COBERTURA DEL ESTUDIO .....	37
6.1 TEMPORAL .....	37
6.2 ESPACIAL.....	37
6.3 VARIABLES .....	41
7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	42
7.1 MÉTODO DE ESTUDIO.....	42
7.2 TIPO DE ESTUDIO .....	42
7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	42
7.3.1 Fuentes Primarias .....	42
7.3.2 Fuentes Secundarias .....	43

7.4	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	43
8.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTAS DIRIGIDAS A PRODUCTORES DE CAFÉS ESPECIALES EN EL MUNICIPIO DE CHACHAGÜÍ (N).....	45
8.1	DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO PRODUCTORES DE CAFÉS ESPECIALES EN EL MUNICIPIO DE CHACHAGÜÍ (N) .....	60
8.1.1	Diagnóstico Interno del Sector .....	61
8.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos: .....	68
8.1.3	Diagnóstico Externo del Sector: .....	69
8.1.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos: .....	72
8.1.5	Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y A:.....	74
8.2	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA).....	76
8.3	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE) .....	78
8.4	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON .....	79
8.5	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	80
8.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) .....	82
9.	PLAN DE MERCADEO .....	86
10.	CONCLUSIONES.....	91
11.	RECOMENDACIONES .....	92
	BIBLIOGRAFÍA.....	93
	NETGRAFÍA .....	94
	ANEXOS .....	95



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Genero.....	45
Tabla 2. Edad .....	46
Tabla 3. Estado Civil.....	47
Tabla 4. Educación .....	48
Tabla 5. Ingresos Mensuales.....	49
Tabla 6. Tipo de organización a la cual pertenece .....	50
Tabla 7. Régimen Tributario .....	51
Tabla 8. Cumplimiento de requerimientos contables y tributarios.....	52
Tabla 9. Del personal bajo su mando, en su concepto, ¿Cuántas personas conocen claramente sus funciones? .....	52
Tabla 10. Personal para atender compromisos comerciales y productivos .....	53
Tabla 11. Cumplimiento de actividades y compromisos .....	54
Tabla 12. Existen planeación de procesos de venta.....	54
Tabla 13. Planeación en procesos de compras y presupuestos.....	55
Tabla 14. Actividades de planeación tendientes al análisis de la Competencia ..	56
Tabla 15. Calificación en cuanto al concepto del producto .....	56
Tabla 16. Calificación en cuanto a la presentación del producto .....	57
Tabla 17. Calificación en cuanto a la calidad del producto .....	58
Tabla 18. Cómo Califica la Calidad Percibida de su Producto.....	58
Tabla 19. Calificación del servicio ofrecido por el gremio en el mercado de Cafés Especiales.....	59
Tabla 20. Estrategias a implementar en el marco del mejoramiento de la competitividad de este sector productivo .....	60
Tabla 21. Exportaciones Café, periodo 2000-2011.....	63
Tabla 22. Matriz MEFI.....	68
Tabla 23. Inversión Social Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. ....	70
Tabla 24. Matriz MEFE .....	72

Tabla 25.	Matriz DOFA .....	74
Tabla 26.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	76
Tabla 27.	Resultados Ponderados.....	78
Tabla 28.	Matriz de la Política Direccional.....	79
Tabla 29.	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) .....	84
Tabla 30.	Plan de Mercadeo.....	86
Tabla 31.	Estado de Resultados con un 20% Incremento en Ventas para el Segundo año de Operación del Plan de Mercadeo .....	89

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Ubicación Geográfica Municipio de Chachagüí (N) .....	40
Grafica 2. Genero.....	45
Grafica 3. Edad .....	46
Grafica 4. Estado Civil.....	47
Grafica 5. Educación .....	48
Grafica 6. Ingresos Mensuales.....	49
Grafica 7. Tipo de organización a la cual pertenece .....	50
Grafica 8. Régimen Tributario .....	51
Grafica 9. Cumplimiento de requerimientos contables y tributarios.....	51
Grafica 10. Empleados que conocen claramente sus funciones .....	52
Grafica 11. Personal para atender compromisos comerciales y productivos .....	53
Grafica 12. Cumplimiento de actividades y compromisos.....	53
Grafica 13. Planeación en procesos de venta .....	54
Grafica 14. Planeación en procesos de compras y presupuestos.....	55
Grafica 15. Actividades de planeación tendientes al análisis de la Competencia.....	55
Grafica 16. Calificación en cuanto al concepto del producto .....	56
Grafica 17. Calificación en cuanto a la presentación del producto .....	57
Grafica 18. Calificación en cuanto a la calidad del producto .....	57
Grafica 19. Calificación en cuanto a la percepción externa de la calidad del producto.....	58
Grafica 20. Calificación del servicio ofrecido por el gremio en el mercado de Cafés Especiales .....	59
Grafica 21. Estrategias a implementar en el marco del mejoramiento de la competitividad de este sector productivo .....	60
Gráfica 22. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA).....	77
Gráfica 23. Matriz Interna Externa (IE).....	78

Gráfica 24. Matriz del Grupo Consultor de Boston GCB .....80

Gráfica 25. Matriz de la Gran Estrategia GE .....81

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A PRODUCTORES DE CAFÉS ESPECIALES EN EL MUNICIPIO DE CHACHAGÜÍ (N) .....	96

## RESUMEN

Este proyecto será desarrollado por las dos estudiantes en tanto el trabajo de campo, así como la búsqueda de información, organización, tabulación e interpretación de los resultados de la misma requieren de una doble visión que pueda contribuir a un mejor planteamiento académico que se espera sea una guía metodológica para futuras investigaciones que se enmarquen en la temática propuesta. De esta manera se espera que la vinculación de las dos estudiantes postulantes de este proyecto lleve a cabo aportes individuales y colectivos, donde se pueda fortalecer las destrezas académicas adquiridas en cuanto al manejo de información y su capacidad para transformarla.

Este trabajo centrará su atención en determinar la importancia que tiene la formulación de un plan de para los productores de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N) tanto en su mercado como en la producción y fortalecimiento del sector.

Gracias a lo anterior se espera que esta investigación ayude a resolver en forma eficaz algunos de los problemas de los caficultores a quienes se aspira llegar, esperando que la caficultora vuelva a exaltar su nivel de aportación a la economía regional y sirva como ejemplo de imitar en otros sectores de la producción agropecuaria.

## **ABSTRACT**

This project will be developed by two students in both field work and finding information, organizing, tabulating and interpreting the results thereof require a double vision that can contribute to better academic approach is expected to be a methodological guide for future research that fall within the proposed theme. In this way it is hoped that linking the two candidates of this project students conducted individual and collective contributions, which can strengthen the academic skills acquired in the management of information and its ability to transform.

This paper focus attention on determining the importance of formulating a plan for specialty coffee producers in the municipality of Chachagüí (N) both in market and production and strengthening the sector.

Thanks to the above it is expected that this research will help solve effectively some of the problems of the farmers who are aspiring towards, waiting for the coffee growing again exalt their level of contribution to the regional economy and serve as an example to imitate in other sectors of agricultural production.

## INTRODUCCIÓN

Una de las características importantes del sector primario de la economía Colombiana, ha sido la falta de participación del Estado en el proceso de desarrollo socioeconómico de este. De acuerdo a lo anterior se encuentra que el sector caficultor no ha sido ajeno a esta falta de participación y colaboración, por ello en la actualidad este sector se encuentra atravesando por varias dificultades de orden económico, este estudio parte de la problemática por la cual atraviesa la caficultura en sus permanentes variaciones de precios en el mercado nacional e internacional.

Es por lo anterior que este trabajo centrara su atención en determinar la importancia que tiene la formulación de un plan de para los productores de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N) tanto en su mercado como en la producción y fortalecimiento del sector.

Este proyecto busca aplicar técnicas de mercadeo con el objetivo de desarrollar un plan estratégico con base a las matrices POAM, PCI, DOFA, PEYEA, GCB, IE, GE y CPE, esperando establecer un marco de acción apropiado a las necesidades de crecimiento, eficiencia y efectividad comercial de este sector productivo en el Municipio de Chachagüí (N).

Gracias a lo anterior se espera que esta investigación ayude a resolver en forma eficaz algunos de los problemas de los caficultores a quienes se aspira llegar, esperando que la caficultura vuelva a exaltar su nivel de aportación a la economía regional y sirva como ejemplo de imitar en otros sectores de la producción agropecuaria.



## **1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TITULO**

Plan estratégico de mercadeo para el sector productivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí, Departamento de Nariño-Colombia para el periodo comprendido entre 2013-2014.

### **1.2 TEMA**

Plan estratégico de mercadeo

### **1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Mercadeo estratégico

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Históricamente, el desarrollo del sector agropecuario en Colombia nunca ha estado a la par con el de los países industrializados. Lo anterior debido a la mala distribución de la tierra, producto del coloniaje de que fueron víctimas las comunidades indígenas de este país. Este territorio hasta mediados del siglo pasado malvivía en el monocultivo del café, la ganadería extensiva y por décadas de otros productos que tuvieron en su momento una importante aceptación, como el tabaco, el caucho y la quina.

Entre los años de 1950-1990 el café era el producto que sostenía la actividad agrícola en Colombia, pese a lo anterior y a finales de los años 80 Estados Unidos a través de sus políticas de globalización y libre mercado, rompió con el pacto cafetero, también conocido como pacto de cuotas. Dejando el mercado de este grano, en mano de las transnacionales y de aquellos especuladores del capital financiero mundial, trayendo miseria e incontables padecimientos a los cultivadores del café.

El sector caficultor a nivel nacional y regional ha pasado por varias transformaciones durante los últimos veinte años, variables que en la actualidad solo han dejado solo inseguridad y desconfianza para quienes han dedicado toda su vida a esta compleja actividad. A lo largo de los años este sector ha estado debilitándose debido al continuo abandono por parte de los agricultores quienes han preferido empezar a cultivar otra clase de productos.

De continuar así este sector perderá las ventajas adquiridas a lo largo de la historia, debilitando la estabilidad de la región beneficiada con su producción. Mas grave a un será el impacto económico sobre la población que se dedica a esta actividad agropecuaria, dado que la disminución en la producción llevara a problemas de tipo social tales como la falta de oportunidades laborales y la escases del producto en el mercado regional y mundial.

Es por lo anterior que un Plan de Mercadeo se considera una herramienta de gran utilidad para el sector empresarial y no es la excepción para aquellas organizaciones que se dedican a la producción y comercialización de Cafés especiales con potencial exportador. Dichas organizaciones de una u otra manera implementan estrategias para luchar ante este mercado tan competitivo. Sin embargo y pese a las oportunidades que presenta el mercado globalizado, algunos productores del Departamento de Nariño, no cuentan con las herramientas necesarias que puedan contribuir al mejoramiento de su actividad comercial. En la actualidad las organizaciones se encuentran dentro de un ambiente muy dinámico sujeto a cambios permanentes, donde la necesidad por un

planteamiento estratégico, radica en la búsqueda de procedimientos más eficientes; con este trabajo se pretende aplicar los conocimientos adquiridos en los estudios de Mercadeo Internacional, para así realizar un investigación sectorial al igual que un diagnóstico soportado en encuestas y entrevistas, dirigidas a los productores de Cafés especiales en el Municipio de Chachagüí y a aquellas entidades públicas y privadas que brindan apoyo a este sector productivo.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características esenciales de un plan de mercadeo que le permitirá al sector productivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N), generar posicionamiento empresarial y mejorar su participación y competitividad en el mercado regional, nacional e internacional?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector productivo y competitivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N)?.
- ✓ ¿Cuáles son las condiciones de competitividad del sector productivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N)?.
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias que pueden contribuir a mejorar la competitividad del sector de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N)?.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Definir las características esenciales de un plan de mercadeo para el sector productivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N), con el fin de alcanzar un mayor nivel de participación, competitividad y posicionamiento dentro del mercado regional, nacional e internacional.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector productivo y competitivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N).
- ✓ Evaluar la situación competitiva actual del sector productivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N).
- ✓ Definir estrategias que contribuyan al mejoramiento de la competitividad del sector productivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N).

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El detrimento en la importancia económica de la caficultura en Colombia, tanto en el contexto nacional como en el internacional, se explica, principalmente, por la caída dramática de su productividad; el consiguiente empobrecimiento de los caficultores, así como por el envejecimiento de estos y de los cafetos; la lentitud de los procesos de adopción de nuevas tecnologías y variedades resistentes a las plagas, en especial la roya; y la baja fertilización, entre otros factores. Ejercicios econométricos sugieren que la actividad cafetera, vía consumo, impacta más el crecimiento económico que la industria minera, con la ventaja adicional de que la caficultura emplea grandes porciones de la población y dinamiza la malla productiva de las regiones, siendo un instrumento ideal para sacar a grandes poblaciones rurales de la pobreza. También, se señala que la institucionalidad colombiana ha desaprovechado el actual esquema de libre comercio del grano para recuperar la productividad y las exportaciones.

La paradoja de hoy en día es que el café se ha convertido en un gran negocio mundial al mismo tiempo que en la peor pesadilla de los países productores. Unos venden hasta en cinco dólares la taza de café, mientras otros reciben menos del 1% de ese valor por producirlo. El negocio del café está en la venta, cuyos bordes siguen remontando tanto en los países del primer mundo como en el sur. Los precios del café en los supermercados varían, mientras los precios internacionales del café verde enfrentan su peor caída.

Lo anterior indica que la distribución del mercado mundial del café cuenta con pocos representantes por el lado de la demanda pero con fuerte control sobre el mercado final y en consecuencia, en las relaciones con los representantes que están del lado de la oferta. El efecto de esto es que los precios resultan muy bajos para la oferta y exageradas ganancias por el lado de la demanda.

La importancia que presenta esta investigación en torno a la actividad comercial de los productores de cafés especiales del Municipio de Chachagüí (N), se sustenta básicamente en mejorar la actividad de mercadeo de este sector a partir de estrategias que puedan contribuir a un mejor posicionamiento en el mercado nacional y de igual manera competir a nivel internacional con cafés especiales de otras regiones del país.

Las estrategias del plan de mercadeo estarán encaminadas a destacar las fortalezas de este sector productivo, en un mercado globalizado que exige cada vez productos de mayor calidad. De igual manera se espera que esta propuesta logre mejorar la participación, ingresos y calidad de vida de los productores del Departamento de Nariño.

Un aspecto importante en el marco de formulación de este proyecto radica en el conocimiento previo de que algunos sectores productivos regionales, son manejados empíricamente, sin las herramientas administrativas y de mercadeo apropiados para la toma de decisiones. Este estudio espera aportar las herramientas metodológicas necesarias para la puesta en marcha de un plan de mercadeo estratégico, que contribuya al mejoramiento de la actividad comercial que desarrolla el sector productivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N).

El aporte práctico de esta investigación para las autoras radica en la experiencia que brinda el trabajo de campo en el ámbito académico, personal y profesional de los partícipes de este proyecto. Ya que acoge los conocimientos previos de mercadeo y se apoya en la participación directa en el entorno empresarial.

Por otra parte el sector se verá beneficiada con el desarrollo de esta propuesta en tanto esta ayudara a mejorar la planeación interna, el mercadeo y la toma de decisiones que lleven al sector a un nivel más competitivo.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

En los mercados de hoy, cada vez más dinámicos, agresivos y competidos, las empresas y los sectores productivos del país, no pueden dejar que los resultados sean productos del azar. Las realidades de hoy exigen conocer y entender el entorno y la competencia, identificar y definir un mercado meta, construir ventajas competitivas auténticas y asegurar un espacio en la mente de los clientes o consumidores y esto se logra con la introducción de metodologías y herramientas que permitan definir la ruta estratégica para llegar exitosamente a sus mercados objetivos.

**El marketing:** Según Humberto Serna “insiste en que una organización mercantil alcanza mejor sus objetivos si logra satisfacer al consumidor coordinando las actividades. Por lo tanto la puesta en práctica de dicho concepto beneficia tanto a la organización como a sus clientes. Cuando se adopta esta filosofía, afecta no solo las actividades de marketing sino todos los esfuerzos de la organización”<sup>1</sup>.

Los clientes son un elemento fundamental en el entorno del mercadeo; de receptores, pasaron hoy a ser participantes activos de todos los procesos de comercialización. No los satisface la sola amabilidad, quieren resultados tangibles que se puedan valorar dentro de sus necesidades y expectativas. El brindar satisfacción a los clientes es lo más importante del concepto de marketing. Básicamente, el concepto hace hincapié en la importancia que tiene el cliente e insiste en que las actividades de marketing principian y terminan con el mismo.

**Diagnostico empresarial:** Se enfocará al análisis de cada una de las variables que intervienen en las actividades económicas de este sector productivo, tales como: Administrativas, productivas, financieras, competitivas, sociales, culturales, etc. Lo anterior con el fin de identificar la problemática que afecta el sector de Cafes especiales en el Municipio de Chachagüí (N). Se debe tener en cuenta que para el proceso de un diagnóstico empresarial, la facilidad con que se adquiera la información y la veracidad de está, permitirá al investigador proponer soluciones factibles y viables. El “Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables. Por ejemplo una empresa que tiene demasiado capital de trabajo (una fuerza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual de 40% registrada por la industria aeroespacial (una oportunidad externa) para adquirir una empresa de la industria aeroespacial. Este ejemplo demuestra una adecuación simple uno a uno. En la mayoría de los casos, las relaciones internas

---

<sup>1</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Fundamentos de mercadeo. Bogotá: 3R Editores, 2005. p. 60.

y externas son más complicadas y su adecuación requiere de una infinidad de alineaciones para cada una de las estrategias generadas”<sup>2</sup>.

En el proceso de elaboración del plan estratégico de marketing “es importante que las decisiones de marketing se tomen a dos niveles: alta gerencia y gerencia media, de manera que el proceso de la planeación del marketing opere en los dos niveles”<sup>3</sup>.

Por parte de la alta gerencia se deben tomar decisiones acerca de:

- Mercados que se van a servir.
- Productos y servicios que se van a ofrecer.
- Objetivos del producto o servicio.
- Asignación de recursos.

Por parte de la gerencia de nivel medio se deben tomar decisiones acerca de:

- Diseño del producto.
- Precios.
- Publicidad.
- Promoción de ventas.
- Venta y distribución.
- Servicio al cliente.

Antes de desarrollar un plan estratégico en un área de gestión empresarial, es necesario realizar un análisis de la organización como instancia superior a la cual se encuentra ligada dicha área de gestión. Es por eso que en este modelo se realiza una primera fase, que aunque no trata específicamente sobre el área de mercadeo, es soporte fundamental para la dirección de esta función empresarial.

Factores que influyen en la estrategia corporativa<sup>4</sup>. De acuerdo a lo anterior un proceso integral para la formulación de un plan estratégico de mercadeo puede expresarse en dos fases de la siguiente forma:

---

<sup>2</sup> FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ª. ed. México: Prentice Hall, 1997. Pp. 8-9.

<sup>3</sup> GUILTINAN, Joseph; PAUL, Gordon y MADDEN, Thomas. Gerencia de marketing: estrategias y programas. 6ª ed. Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill, 1998. p. 15.

<sup>4</sup> Ibíd.



Los pasos de cada fase serán los siguientes:

**Análisis corporativo del marketing:**

- Misión, visión y objetivos corporativos
- Análisis del entorno (oportunidades y amenazas)
- Análisis interno (fortalezas y debilidades)
- Estrategias corporativas de mercadeo
- Re-direccionamiento estratégico corporativo

**Análisis de la línea de producto o servicio:**

- Análisis del mercado
- Medición del mercado
- Análisis de rentabilidad y productividad
- Estrategias de marketing
- Mezcla de mercadeo
- El plan operativo de marketing

**Análisis corporativo y del marketing:**

**Misión, visión y objetivos corporativos:** Son la guía de las decisiones estratégicas. Una misión corporativa describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar su efectividad a largo plazo. Los objetivos corporativos reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional. Los objetivos corporativos más comunes están relacionados con: rentabilidad, volumen de ventas, estabilidad y aspectos no financieros.

**Análisis del entorno (De oportunidades y amenazas):** Evalúa el posible impacto que puedan tener en sus mercados los seis factores principales del entorno: demográficos, valores sociales y culturales, factores económicos, tecnología, acciones legales y regulatorias, y competencia.

**Matriz de evaluación de factor externo MEFE:** Es un instrumento que resume y evalúa toda la información del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa. Un resultado de 4.0 indicará que una empresa compite en un sector atractivo y que dispone de muchas oportunidades, mientras que un resultado de 1.0 indicará que una empresa se encuentra ubicada en un sector o industria poco atractiva y tiene serias amenazas.

**Análisis interno (De fortalezas y debilidades):** Evalúa si la firma cuenta con las fortalezas y las debilidades [la menor cantidad de ellas] que se requieren para responder ante los avances del entorno en términos tales como: recursos

financieros, habilidades gerenciales y de mano de obra, capacidad de producción y eficiencia del equipo, habilidades en investigación, tamaño y experiencia de la fuerza de ventas; y canales y sistemas de distribución eficientes y efectivos.

**Matriz de perfil competitivo M.P.C.:** Es un instrumento analítico que sirve para identificar a los competidores más importantes de la organización e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares, en referencia a una muestra de la posición estratégica de la empresa.

El resultado total ponderado de la M.P.C. reflejara la fortaleza total de la empresa en comparación con los competidores analizados. El total ponderado más alto indicará el competidor que más nos amenaza y el menor indicará el más débil.

Después de analizar la organización se quiere aplicar una serie de estrategias que según se define así: “La estrategia se refiere a la forma en que los recursos humanos y materiales deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades”<sup>5</sup>.

**Análisis de la competencia:** “Se usa el modelo de las cinco fuerzas de Porter, según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas”<sup>6</sup>:

*Amenaza de entrada de nuevos competidores:* El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de traspasar son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

*Rivalidad entre los competidores:* Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

*Poder de negociación de los proveedores:* Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene

---

<sup>5</sup> FERRE TRENZANO, José María. El plan de marketing: La planificación y el management. Barcelona: Océano, 2004. p. 33.

<sup>6</sup> PORTER, Michael E. Ser competitivo. Bogotá: Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L, 2003. p. 31.

estratégicamente integrarse hacia adelante.

*Poder de negociación de los compradores:* Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que sustituciones por igual o menor costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* Un mercado o segmento no es atractivo si existen demasiados productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

**Matriz de evaluación de factor interno MEFI.** Es un instrumento de análisis interno que identifica, fortalezas, debilidades importantes dentro de la empresa, incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, producción, desarrollo y servicio al cliente.

Esto se realiza mediante un proceso de ponderación identificando las fortalezas y debilidades claves de la empresa. Los criterios de decisión es el resultado total ponderado que puede oscilar de un resultado de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo el resultado promedio 2.5. Los resultados mayores a 2.5 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna mientras que los resultados menores a 2.5 demuestran una organización con debilidades fuertes.

### **¿En qué consiste el diagnóstico?<sup>7</sup>**

Se puede dar respuesta a este interrogante, enunciando sus características, el Diagnóstico:

- Es un proceso mediante el cual se pretende descubrir la naturaleza, magnitud y jerarquía de las necesidades y problemas esenciales que afectan a un sector, grupo o situación organizacional.
- Comprende el conocimiento de las diferentes fuerzas de conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra y desfavorable, para

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p. 17.

conquistar los objetivos o finalidades fijadas por una entidad social, organización o grupo.

- Pretende identificar la disponibilidad de los recursos y la forma en que ellos están distribuidos.
- Incluye en estudio de los factores del medio ambiente y la manera como ellos actúan el influir las diferentes áreas de una organización y las demandas de coordinación que se requieren las áreas influenciadas.
- Tiene como finalidad: servir de base a las acciones concretas que se traduzcan en planes y programas de cambio de acuerdo con la política global de la organización a este respecto. Servir como fundamento a las estrategias de cambio o técnicas de intervención, que se ha de expresar en una practica concreta tendiente a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la organización y a influenciara los diferentes factores que inciden en el logro de los objetivos.
- El diagnostico como procedimiento, cuenta con dos etapas complementarias e inseparables: Etapa descriptiva y analítica.
- Igualmente dentro del diagnostico se contempla la gestión de personal dentro de la organización.

**Matriz D.O.F.A.** Es una matriz de carácter comparativo que se encarga de confrontar el contexto interno de la empresa debilidades y fortalezas, con el contexto externo oportunidades y amenazas. El manejo de la matriz D.O.F.A. permite generar estrategias.

Finalmente la investigación aplica las etapas del diagnostico como lo son: la recolección de datos, localización de fuentes de información, clasificación de datos, análisis de causas, análisis de efecto, para concluir con la planeación de la acción y retroalimentación y la evaluación.

Dentro del contexto se define las debilidades como las actividades que limitan inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos. En cambio las fortalezas son aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y contribuyen en el logro de los objetivos.

En el contexto externo, las oportunidades son eventos hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa. Por otra parte las amenazas son eventos, hechos tendencias en el entorno de la empresa u organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer.

Al hacer el cruce o la comparación de las variables internas y externas se establecen factores claves de la organización para formular las estrategias alternativas. En la estrategia F.O., la integración hacia adelante es posible cuando la empresa posee recursos humanos y de capital necesarios para distribuir sus productos, esto expone que tiene una fortaleza (interna) y los consumidores no están saturados por la competencia, es decir tiene una oportunidad externa, se emplea para usar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

En la estrategia D.O., La empresa con riesgo compartido es posible, cuando existe una gran demanda por sus productos, esto explica que tiene una oportunidad (externa) pero cuando no se tiene la tecnología necesaria para hacer frente a los pedidos, es decir, tiene una debilidad (interna), se utiliza para Vencer debilidades aprovechando las oportunidades.

En la estrategia F.A., la integración hacia atrás es factible, cuando la empresa posee los recursos para enfrentar el negocio, esto indica que tiene una fortaleza (interna) pero existe una competencia desleal, esto señala que tiene una amenaza (externa). Se emplea para usar las fortalezas y así evitar las amenazas.

Estrategia D.A., la diversificación concéntrica es posible cuando la empresa tiene excesiva capacidad de producción, esto explica que tiene una debilidad (interna) y su industria básica pasa por una disminución en las ventas anuales, esto indica tiene una amenaza (externa), se usa para reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

**En el análisis del mercado:** Además de orientar los esfuerzos hacia la obtención del incremento de ventas, es importante relacionarlo con la forma en que los productos son percibidos por el consumidor y otra serie de factores que pueden afectarlos en el mercado o en su entorno. Para la investigación de mercadeo se tendrá en cuenta la teoría de Abraham Maslow de la motivación humana, que explica cómo frecuentemente somos impulsados por necesidades específicas que nos hacen tomar decisiones de compra. Él organizó las necesidades humanas en una jerarquía, empezando por las más apremiantes: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de realización, las cuales hay que tener muy en cuenta para satisfacerlas con los productos ofrecidos.

**Marco General Para Formular Estrategias:** Esta etapa busca generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave.

**Matriz PEYEA:** Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategias requiere la empresa:

- Agresivas
- Conservadoras

- Defensivas
- Competitivas

Construcción:

- Seleccionar las variables a incluir en la PEYEA
- Calificar cada variable de uno a cuatro y calcular el promedio
- Construir escalas

**Construcción de Escalas PEYEA:**

VARIABLES		PEOR	MEJOR
FORTALEZA FINANCIERA	FF	1	6
VENTAJA COMPETITIVA	VC	1	6
ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO	EME	-6	-1
FORTALEZA DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA	FAC	-6	-1

Fuente: GONZALES, Jairo. Gerencia Estratégica. Guía para la elaboración de planes estratégicos. p. 77.

- Ubicar los promedios en los ejes, como si fueran vectores
- Encontrar el resultado de los cuatro vectores<sup>8</sup>

Este instrumento depende de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

**Estrategias de marketing:** Son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo.

**Tipos de estrategias:** Las estrategias pueden usarse en una empresa dependiendo de su situación interna y externa y cada una de las estrategias alternativas tiene infinidad de variaciones.

---

<sup>8</sup> GONZALES, Jairo. Gerencia Estratégica: Guía para la elaboración de planes estratégicos. México: s.n. 2000. p. 77.

**Estrategias de integración:** Permiten que la empresa controle a los distribuidores, los proveedores y a la competencia.

- Integración hacia adelante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.

**Estrategias intensivas:** Requieren esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.

**Estrategias de diversificación:** Administran actividades de negocios diversos.

- Diversificación concéntrica.
- Diversificación horizontal.
- Diversificación en conglomerado.

**Estrategias defensivas:** Reducen la magnitud de las operaciones empresariales o las terminan en su totalidad.

- Empresa de riesgo compartido.
- El encogimiento.
- La quiebra.
- La desinversión.
- La liquidación.
- La combinación.

**Plan de mercadeo:** Es proceso mediante el cual una organización, a partir del conocimiento de su entorno, de la competencia en el sector, de las fortalezas y debilidades internas, formula una estrategia que se procesa en un plan estratégico, le hace monitoria y seguimiento, soportados en información producto de la medición mediante indicadores de desempeño organizacional y su alineamiento con el direccionamiento estratégico. “En este contexto, la planeación estratégica responde las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Dónde estoy?
- ✓ ¿Dónde quiero estar?
- ✓ ¿Cómo llego al logro de la(s) estrategia(s) seleccionada(s)?”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> SERNA GÓMEZ, Op. cit., p. 57.

Describe las metas u objetivos que la organización espera alcanzar con una determinada estrategia y las actividades y el presupuesto que se requiere para lograr esos objetivos. Los servicios de este plan son tres: comunica al personal de marketing los objetivos y programas planeados, y es una guía de las actividades a realizar; es un dato de entrada importante para el proceso de asignación de recursos; y sirve como un mecanismo de control ya que establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso.

“Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.”<sup>10</sup>

**Identificación de la estrategia:** El resultado del cruce del análisis del entorno con el análisis de las capacidades de la empresa permite formular la estrategia o plan de acción de la firma. El contraste de oportunidades y amenazas ofrece la potencialidad de creación de valor; las fortalezas y debilidades respecto a la competencia, permiten visualizar cuál es la ventaja competitiva.

**Formulación de objetivos:** La respuesta a la situación problemática identificada deben ser los objetivos. El objetivo general resuelve la situación clave en el mercado, y los objetivos específicos son las actividades que contribuyen a alcanzar el objetivo general, y se visualizan en las aplicaciones de la estrategia.

**Implicaciones financieras:** Los indicadores que monitorean el uso y aprovechamiento de los recursos disponibles para dar cobertura a los segmentos objetivos seleccionados, se usan para evaluar la ejecución del plan de mercadeo.

**Desarrollo de la oferta de valor:** La solución para la situación problemática se materializa en la oferta de valor para el cliente. Las 8 P de la mezcla de mercadeo integran una solución viable, sostenible y rentable.

**Sistema de información para la toma de decisiones:** Desglosar los resultados esperados y medir la efectividad del plan de mercadeo estratégico son insumos para la toma de futuras decisiones con base en un sistema de medición permanente.

Lo anterior supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la empresa un ente proactivo y visionario.

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p. 13.



## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

**Análisis de los consumidores:** “El proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes o servicios”<sup>11</sup>.

**Competencia:** El enfoque clásico de competencia proviene de la noción de Adam Smith que señala que hay competencia cuando los rivales actúan aisladamente el uno del otro.

**Desarrollo de estrategia de mercadotecnia:** Diseño de una estrategia inicial para un nuevo producto basado en un concepto asociado al mismo.

**Diagnóstico:** Es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer, y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico”<sup>12</sup>.

**Entorno:** Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc. Que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determina respuesta en sus propios agentes internos.

**Mercadeo.** “Actividad comercial en la cual se desarrollan las principales variables de oferta y demanda, se reconocen las necesidades del cliente y orientan la definición del flujo de bienes y servicios de la empresa, buscando la satisfacción y logro de los objetivos”<sup>13</sup>.

**Metas.** Atributos o realizaciones finales a corto, mediano y largo plazo.

**Mezcla de mercadeo:** “Los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, plaza, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes”<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> SCHIFFMAN G, León. Comportamiento del consumidor. Parte II. Unidad 6. México: s.n. 2005. p. 157.

<sup>12</sup> REYES, Agustín. Administración de Empresas: Teoría y Práctica. México: Noriega, 2000. p, 125.

<sup>13</sup> MALHOTRA, Narres. Investigación de Mercados. México: Pearson, 2004. p. 28.

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 63.

**Misión:** Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro.

**Objetivos:** Finalidad a la que una organización dedica recursos y esfuerzos, ligado a la estrategia empresarial. Propósito al que se asocian acciones y responsables para su logro, así como indicadores que midan su grado de cumplimiento.

**Penetración de mercado:** Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin realizar modificaciones en el producto.

**Posicionamiento en el mercado:** “Medidas que se toman para que un producto ocupe en las mentes de los consumidores, un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia. Se trata de formular un posicionamiento competitivo del producto, y una mezcla de mercadotecnia detallada”<sup>15</sup>.

**Plan Estratégico de Mercadeo:** “Es una ayuda que incluye las operaciones de mercadeo para determinadas líneas de productos, producto, marca o mercado, asiendo una adecuación programada de estrategias, objetivos, medios y acciones, con sus respectivos presupuestos”<sup>16</sup>.

**Plan de Acción:** Elaborado por un gerente y por el personal a su cargo, un plan de acción detalla las metas y objetivos del programa así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos. El plan de acción cubre generalmente un período de un año, determina cuál es la persona o personas responsables de la ejecución de cada actividad, muestra cuándo debe concluir cada una de éstas e indica cuáles son los recursos financieros necesarios.

**Penetración de mercado:** “Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin realizar modificaciones en el producto”<sup>17</sup>.

**Programa de acción:** Programa detallado que muestra lo que debe hacerse, quién lo hará, y cómo se coordinarán las decisiones y medidas para poner en

---

<sup>15</sup> SCHIFFMAN G, Op. Cit., p. 158.

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 159.

<sup>17</sup> MALHOTRA, Op. Cit., p. 43.

marcha los planes y la estrategia de mercadotecnia.

**Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y servicios por un patrocinador identificado.

**Sistema de información de mercadeo:** Un grupo de personas, equipos y procedimientos trabajando conjuntamente para obtener, analizar, evaluar y distribuir información exacta y a tiempo a los que toman decisiones de mercadeo en una organización.

**Ventaja competitiva:** Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos.

**Visión:** Conjunto de propósitos amplios que sirven de guía para proyectar una empresa hacia un futuro determinado.

### **5.3 MARCO LEGAL**

Este proyecto se enmarca dentro de ciertos aspectos legales que deben ser tenidos en cuenta en la formulación y aplicación de las posibles estrategias de mercadeo que se puedan lograr al finalizar este estudio. En este sentido se debe tener en cuenta el siguiente marco legal:

Ley 9 de 1991: Normas generales sobre cambios internacionales y medidas complementarias. Contribución. a) Propiciar la internacionalización de la economía colombiana con el fin de aumentar su competitividad en los mercados externos. b) Promover, fomentar y estimular el comercio exterior de bienes y servicios, en particular las exportaciones, y la mayor libertad en la actuación de los agentes económicos en esas transacciones. c) Facilitar el desarrollo de las transacciones corrientes con el exterior y establecer los mecanismos de control y supervisión adecuados. d) Estimular la inversión de capitales del exterior en el país. e) Aplicar controles adecuados a los movimientos de capital. f) Propender por un nivel de reservas internacionales suficiente para permitir el curso normal de las transacciones con el exterior. g) Coordinar las políticas y regulaciones cambiarias con las demás políticas macroeconómicas.

Ley 76 de 1927: El Primer Comité Nacional de Cafeteros evaluó la conveniencia de crear un impuesto relacionado con la industria cafetera. Propuso al Gobierno y al Congreso la expedición de una ley sobre "protección y defensa del café". La ley establecería un impuesto a las exportaciones de café, pero obligando al Gobierno Nacional, mediante un contrato con la Federación, a entregar todo el producto del impuesto al gremio. La Federación, por su parte, se comprometía a usar los recursos así allegados para los fines establecidos expresamente en el contrato,

que serían la defensa de la industria y el bienestar de los cafeteros por medio de diversos mecanismos de acción gremial.

Ley 76 de 1931: esta ley provee el fomento de la industria cafetera nacional a partir de la higiene y los Comités Seccionales de la Federación Nacional de Cafeteros, entidad que tiene a su cargo todo lo relacionado con el mejoramiento, fomento y defensa de la industria cafetera nacional. De igual manera ésta prohíbe tan sólo la venta de café mezclado y la venta de sustancias destinadas a formar mezclas con el café al ser consumido.

Ley 11 de 1972: Esta normatividad busca autorizar al Gobierno Nacional para celebrar con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia contratos tendientes a impulsar y defender la Industria del Café. Los contratos que el Gobierno celebre en desarrollo del presente Artículo, tendrán una duración de diez años y serán prorrogables por periodos de igual duración.

Decreto 2078 de 1940: Se dictan medidas relacionadas con la industria del café. Cafetera. Mediante este Decreto se creó la contribución sobre los giros provenientes de la exportación, así como el Fondo Nacional del Café, como una cuenta a la cual iría el producto de la mencionada contribución, dineros que serían manejados por la Federación Nacional de Cafeteros. Significa lo anterior que el Fondo Nacional del Café no es propiedad de la Federación Nacional de Cafeteros, su actividad se limita a la administración del Fondo, cuyo manejo está dirigido por el Comité Nacional de Cafeteros, el cual está integrado por representantes del Gobierno y representantes del gremio cafetero.

Estos aspectos legales serán tenidos en cuenta en el marco de formulación y aplicación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de los cafés especiales en el Municipio de Chachagüí, Departamento de Nariño-Colombia.

## 6. COBERTURA DEL ESTUDIO

### 6.1 TEMPORAL

El diseño del plan estratégico de mercadeo para el sector productivo de Cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N), está comprendido en el periodo de enero de 2012 a septiembre de 2012 para ser ejecutado en el periodo de 1 de enero de 2013 hasta 30 de diciembre de 2013.

### 6.2 ESPACIAL

La cobertura de la investigación se realizara en el municipio de Chachagüí, el foco principal del proyecto estará dado por los productores de cafés especiales en esta región del país.

La cobertura de la investigación se realizara en el municipio de Chachagüí, el foco principal del proyecto estará dado por los productores de cafés especiales en esta región del país.

Chachagüí fue erigido como Municipio No. 60 de Nariño, mediante ordenanza 20 del 24 de noviembre de 1.992, sancionada el 23 de febrero de 1.993, cumpliendo así con los requerimientos de Ley y como una respuesta al centralismo administrativo y financiero de Pasto, al alto grado de abandono y el deseo de sus pobladores.

Según acuerdo del consejo No 76 del año 1995, se delimito inicialmente el área urbana del municipio. Posteriormente, según acuerdo No 201 del 24 de marzo de 1998, por medio del cual se establece el perímetro urbano de la cabecera del municipio, fue reglamentado estableciéndose los limites con apoyo del IGAC. El acuerdo 84 de septiembre 1 de 1995 establece una nueva división territorial para el municipio en la cabecera y en la zona rural. Mediante ordenanza de la asamblea departamental, sancionada en febrero de 1993, Chachagüí fue erigido como el municipio No 60 de Nariño.

**Reseña Histórica:** A la llegada de los españoles en 1.537, en el actual municipio de Chachagüí existía un asentamiento de indígenas Quillacingas que intercambiaban productos con comunidades asentadas mucho más al norte especialmente en los actuales municipios de Buesaco y San Lorenzo.

Chacharbí, como lo denominó el historiador Juan Velasco, también ha sido conocida a través del tiempo por los nombres de Chachaví y Chachagüí, hasta llegar al actual Chachagüí. Al comienzo de la colonia los sacerdotes Jesuitas

constituyeron la hacienda de Cimarrones, cuya actividad principal era la cría de ganado bovino, el cual surtía los abastos de Pasto, Ibarra y Popayán.

La primera información que se tiene como división política es en el año de 1.586 cuando el señor Alonso Carrillo se le encomendó entre otras misiones fundar el Corregimiento de Chacharbí.

El proceso histórico y cultural que han venido dinamizando las comunidades asentadas en esta región corresponden a un mismo proceso que generalizó en casi toda la zona andina: Primeramente una región que se activó económicamente en términos de producción y comercialización desde la aparición de los primeros encomenderos españoles, y a la par el sometimiento de las poblaciones indígenas asentadas en el Valle de Atriz y sus alrededores. Seguidamente, con la consolidación de la parcialidad del resguardo, la colonización y la dinamización de una economía basada en los cultivos.

Posteriormente, la desintegración del resguardo, la consolidación de la propiedad privada, el fortalecimiento del proceso de campesinización, en el cual ya se tenía al capitalismo como base plena de producción económica, se presenta así la aparición de minifundios y micro minifundios, las crisis agrarias y las oleadas de migración de la población joven hacia centros de mayor producción.

“Revisados la totalidad de documentos que contienen la reseña histórica del Municipio, ésta se limita a la breve descripción anterior, siendo prácticamente inexistente información más detallada al respecto.”<sup>18</sup>

Chachagüí fue erigido como Municipio No. 60 de Nariño, mediante ordenanza 20 del 24 de Noviembre de 1.992, sancionada el 23 de Febrero de 1.993, cumpliendo así con los requerimientos de Ley y como una respuesta al centralismo administrativo y financiero de Pasto, al alto grado de abandono y el deseo de sus pobladores.

**Localización y Límites:** Chachagüí se encuentra ubicado entre las coordenadas 621.200m. Y 634.520m. N. Y 972.400m. y 984.900m, tiene una altura promedio de 1.950 m.s.n.m, una temperatura media de 20 grados centígrados. La cabecera está localizada a una distancia de 28 kilómetros de la ciudad de San Juan de Pasto. Tiene una extensión de 152 k2 y está conformado por la cabecera municipal y 6 corregimientos.

---

<sup>18</sup> Disponible en Internet: <http://www.umariana.edu.co/chachagui.htm>. [citado 15 de Mayo de 2010].

Limita al norte con los municipios de Taminango y San Lorenzo, por el sur con el municipio de Pasto, por el oriente con el municipio de Buesaco y al occidente con los municipios de El Tambo y La Florida.

**División Político Municipal:** El municipio de Chachagüi se divide políticamente en zona urbana y zona rural. La zona urbana esta dividida en barrios y la zona rural en corregimientos: Sánchez, Pasizara, Cimarronas, Casabuy, Hato Viejo y El Convento.

**Zona Rural:** El municipio de Chachagüi cuenta con un total de seis corregimientos, los cuales se encuentran aprobados mediante acuerdo del Concejo Municipal y sanción de la Alcaldía. A partir de la ley 11 de 1986, los municipios deben dividirse en corregimientos dependiendo de la zona donde estén ubicados. Cuando la división geográfica es rural se deben constituir corregimientos que son unidades territoriales compuestas por varias veredas, el corregimiento y unidad básica de planificación.

**Acceso Vial a la Localidad:** El acceso principal esta constituido por la carretera Panamericana, esto es de gran benéfico, puesto que es paso obligado de todo tipo de automotores, no solo del departamento si no también del interior del país y de la vecina republica del ecuador. En su interior el municipio cuenta con buenas vías de acceso a sus corregimientos y veredas, estas vías son terciarias.

**Descripción Productiva:** Sector Primario-A pesar de la limitación estadística y de la no-existencia de estudios recientes completos, con los datos obtenidos del Plan Agropecuario y las fichas de seguimiento de la UMATA, se puede establecer que la economía del Municipio de Chachagüi es de economía campesina, caracterizada por la pequeña producción.

El sector Agropecuario absorbe la mayor parte de la población ocupada en Chachagüi, lo cual se debe a las características de la estructura económica de la región y el lento ritmo de crecimiento del empleo, el ingreso se obtiene de explotaciones agrícolas cuyos principales productos son: café, maíz, fique, yuca, plátano, maní, frijol.

La producción agropecuaria se realiza en minifundio, con limitantes como baja tecnología, explotación de mano de obra familiar, nula capacidad de ahorro, escasos canales de comercialización.

**Acueducto:** El municipio cuenta con una empresa de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y saneamiento básico. El agua que brinda es potable y tiene un cubrimiento del 70% del municipio, esto es de gran importancia, lo que permite que con un buen manejo de la microcuenca se garantice el servicio por un largo tiempo.

**Alcantarillado:** El casco urbano del municipio cuenta con servicio de alcantarillado en un 70%, en las cabeceras corregimentales no existe este servicio, siendo esta una debilidad del municipio

### Gráfica 1. Ubicación Geográfica Municipio de Chachagüí (N)



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Chachag%C3%BC%C3%AD>. Citado el 28 de Diciembre de 2012.

Gracias a sus inigualables condiciones geográficas, al compromiso y entrega de sus campesinos y la solidez del gremio en la región, desde el siglo XIX se cultiva café en laderas fértiles, tierras óptimas para conseguir verdaderos cafés de altura sembrados a partir de los 1.500 msnm a 2.300 msnm.

Nariño en la actualidad cuenta con 32.554 hectáreas en café, que pertenecen a 35.000 caficultores, con un promedio de área de café de 0.92 hectáreas por caficultor.

A continuación algunas cifras que reflejan el apoyo permanente de la Federación de Cafeteros que ha convertido a esta región en un productor comprometido con la calidad de su café.

- Más del 95% de las 32.554 hectáreas en Nariño son tecnificadas
- Entre el 1998 y el 2009, en Nariño se renovaron 18.000 hectáreas de café mediante el programa de competitividad.
- Actualmente las Cooperativas de Caficultores de Nariño tienen en funcionamiento 46 puntos de compra, 30 de la Cooperativa del Norte y 16 de la Cooperativa del Occidente.



- Durante el año 2009 las Cooperativas compraron 130.413 sacos de 60 kilos de café pergamino, de los cuales entregaron a Almacafé 128.746 sacos
- En Nariño se están desarrollando tres programas de cafés especiales apoyados por la Federación de Cafeteros, se destacan los cafés Regional Nariño, Pergamino AAA Nespresso y Pergamino Maragogipe-Certificación Rainforest.
- En el 2010 en Nariño se han sembrado 4.636 hectáreas de Frijol y 1.744 hectáreas de Maíz en asocio o monocultivo en zona cafetera.
- Entre las prioridades del sector en el departamento se destaca la meta de renovar 3.150 hectáreas adicionales de café por año.
- Actualmente se cuenta con 19.000 fincas inscritas en el programa Nespresso AAA que da un valor agregado al precio mejorando los ingresos de 14.000 caficultores de Nariño

El Café de Nariño se caracteriza por ser un café de alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, limpio, suave y aroma muy pronunciado, características que lo hacen único y muy apetecido alrededor del mundo.

El gremio cafetero creó en 1929 el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, destacándose en la actualidad por ser el tercer Comité más antiguo dentro de la gran familia cafetera denominada Federación Nacional de Cafeteros.

### **6.3 VARIABLES**

- ✓ Mercado
- ✓ Clientes
- ✓ Productor
- ✓ Satisfacción
- ✓ Calidad
- ✓ Precio
- ✓ Tecnología
- ✓ Economía
- ✓ Estructura administrativa
- ✓ Organización
- ✓ Ingresos

## 7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

### 7.1 MÉTODO DE ESTUDIO

Es un método científico que constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad, con respecto al problema planteado se obtienen conclusiones generales a partir de premisas particulares; En este caso se emplea el método *Inductivo - deductivo* de Investigación que lleva a concluir.

Porque tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular unas conjeturas que brinda una solución al problema planteado que se aprecian a partir de las características particulares del mercado local.

En general se presentará una visión del comportamiento, de los procesos y la dinámica del sector que permita determinar los cursos estratégicos consistentes en el plan de acción para este sector.

### 7.2 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo al trabajo que se está realizando se toma como base el tipo de estudio *descriptivo y analítico*, debido a que:

- Se pretende identificar características del problema de investigación.
- El problema planteado aborda comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y actuar de un grupo.
- Comprende formas de organización
- Espera presentar en el estudio los rasgos del problema y las alternativas de solución.

### 7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

**7.3.1 Fuentes Primarias.** La información se recolectará de manera directa con los productores de cafés especiales del Municipio de Chachagüí (N), a través de observación y encuestas (ver anexo 1).

**Encuesta:** Esto deberá estar sustentado en un adecuado estudio del mercado que puede ser cubierto por los productos y/o servicios que ofrece el gremio de cafés especiales en este Municipio. Para aumentar el mercado se utilizan parámetros

que definen la comunidad de intereses de los clientes. Algunos de estos parámetros son: la ubicación geográfica, la rama de actividad, el sexo, la edad, el nivel de ingresos y el nivel profesional. La segmentación se realiza mediante la selección de una o varias variables que deben ser: mensurable, accesible, sustancial, maniobrable, confiable, válida, estable, homogénea y generalizadora. La información obtenida a partir de la ejecución de esta encuesta será ordenada, tabulada, graficada e interpretada.

**Observación:** Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del sector de cafés especiales (cambios en la ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores en un futuro para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad

Todo empresario debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio que le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado<sup>19</sup>.

**7.3.2 Fuentes Secundarias.** Está investigación será apoyada en base a documentos, libros, revistas, circulares, Internet, tesis y otros trabajos escritos.

## 7.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se tomará una muestra representativa de los productores de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N), manejando un nivel de error de un cinco (5%), con un nivel de confiabilidad de un noventa y cinco (95%). Con el propósito de identificar y de delimitar la población objeto de estudio se hace necesario aplicar la siguiente formula de muestreo:

**Formula:**

$$n = \frac{NZ^2 p.q}{(N-1) e^2 + p.q.z^2} \quad [1]$$

---

<sup>19</sup> Ibíd., p. 4.

**Dónde:**

n= tamaño de la muestra

N= población= 405<sup>20</sup>

Z=nivel de confiabilidad=1.64

e=margen de error = 0.05

P=probabilidad de éxito = 0.5

Q=probabilidad de fracaso= 0.5

**R/**

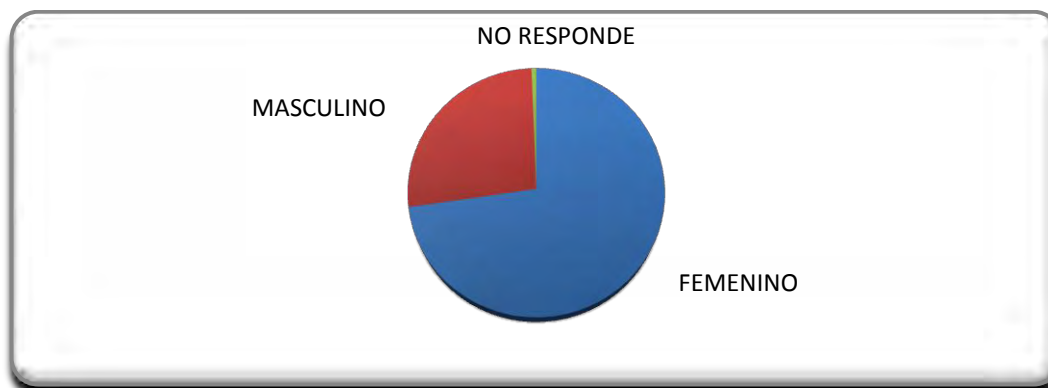
$n = 272,25/1,68 = 162$  Encuestas

---

<sup>20</sup> COLOMBIA. Federación Nacional de Cafeteros. Red de Información Cafetera, Bogotá-Pasto julio 30 de 2012.

## 8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTAS DIRIGIDAS A PRODUCTORES DE CAFÉS ESPECIALES EN EL MUNICIPIO DE CHACHAGÜÍ (N)

**Grafica 2. Genero**



Fuente: Esta Investigación.

**Tabla 1. Genero**

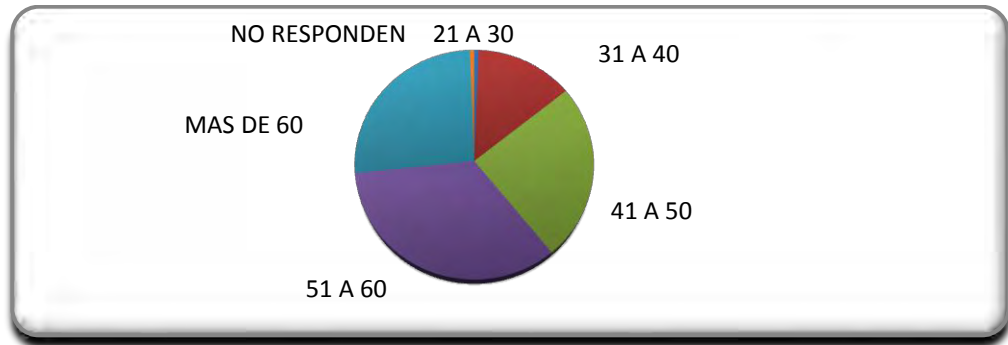
ITEM	POBLACION	%
FEMENINO	117	73%
MASCULINO	43	27%
NO RESPONDE	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

La anterior grafica indica que un 73% de los productores de cafés especiales entrevistados en el municipio de Chachagüí pertenecen al género femenino y un 27% al género masculino, mientras que un 1% no responden.

Por lo anterior se pudo identificar que la población está distribuida en forma tal que el género femenino supera al género masculino en un 46%, valor relativamente alto si se tiene en cuenta que por lo general las actividades del campo son desempeñadas por hombres. De acuerdo a lo anterior se puede concluir que tanto mujeres como hombres llevan cabo actividades en desigual proporción, siendo los dos miembros del hogar los que aportan recursos económicos para cubrir las necesidades básicas de sus familias.

### Grafica 3. Edad



Fuente: Esta Investigación.

### Tabla 2. Edad

ITEM	POBLACION	%
21 A 30	1	1%
31 A 40	22	14%
41 A 50	40	25%
51 A 60	55	34%
MAS DE 60	42	26%
NO RESPONDEN	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

La Grafica anterior indica que un 34% de los encuestados está en el rango de edad de 51 a 60 años, un 26% están en el rango de edad de más de 60 años, un 25% entre los 41 y 50, un 14% entre 31 y 40 años y finalmente un 1% entre 21 y 30 años, mientras que un 1% no respondieron.

Se aprecia que el grupo encuestado está constituido por población relativamente joven y en edad de trabajar lo que demuestra ser una ventaja si se tiene en cuenta que un porcentaje considerable de la población se demuestra como económicamente activa. Esta población se caracteriza por demostrar un alto sentido de capacidad laboral, dedicados básicamente a actividades de hogar, campo y otros negocios unifamiliares. Así como en la búsqueda de mejores oportunidades de empleo, contando con la fortaleza de ser una población relativamente joven y con muchas aspiraciones de superación.

**Grafica 4. Estado Civil**



Fuente: Esta Investigación.

**Tabla 3. Estado Civil**

ITEM	POBLACION	%
CASADO	96	60%
SEPARADO	19	12%
VIUDO	18	11%
UNION LIBRE	14	9%
SOLTERO	10	6%
NO RESPONDE	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

De las 161 personas encuestadas la gráfica anterior indica que un 60% se encuentran casadas, un 12% separados, un 11% viudos, un 9% viven en unión libre, un 6% solteros y un 2% no respondieron.

Este aspecto determina que el estado civil de los entrevistados presenta una situación jurídica estable. Los valores familiares y el rol social de cada uno de los integrantes de estas familias se ven ejercidos por ciertos derechos y obligaciones, es evidente que cada una de las personas que conforman estos núcleos familiares cuenta con una estructura sólida, responsabilidades definidas y con valores característicos de la sociedad civil.

### Grafica 5. Educación



Fuente: Esta Investigación.

### Tabla 4. Educación

ITEM	POBLACION	%
NINGUNA	9	6%
PRIMARIA INCOMPLETA	84	52%
PRIMARIA COMPLETA	63	39%
TECNICO O TECNOLOGO COMPLETO	1	1%
SUPERIOR COMPLETA	2	1%
NO RESPONDE	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

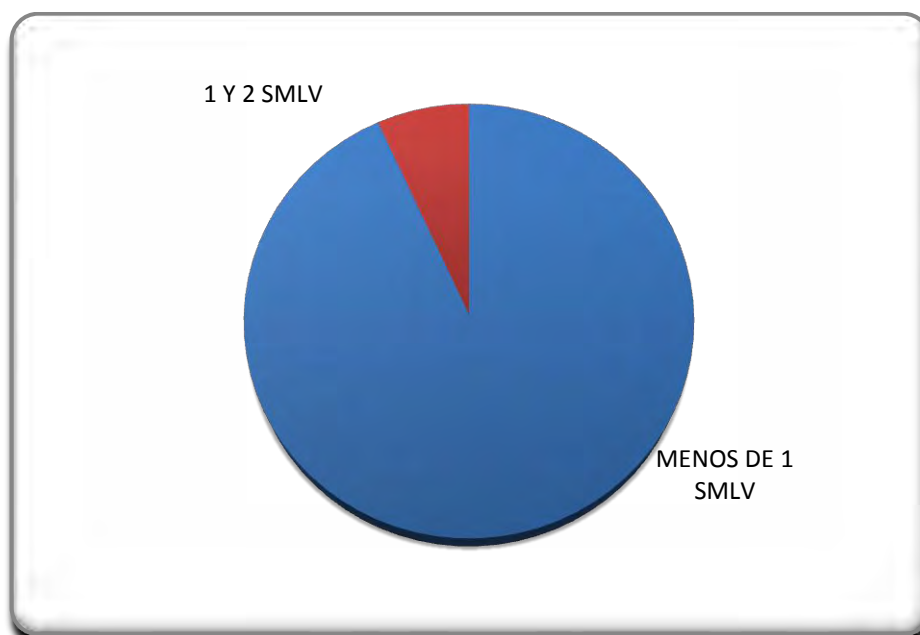
Fuente: Esta Investigación.

La anterior grafica indica que la mayoría de las personas encuestadas no terminaron su primaria completamente con un porcentaje de 52%, también indica que un 39% si terminaron su primaria, así mismo un 6% aún no ha cursado estudio alguno, mientras que un 1% realizo estudios superior en forma completa, un 1% técnico superior y por ultimo un 1% no respondieron.

Esta población se caracteriza por poseer un desarrollo sociocultural bajo, el grado de escolaridad en gran parte, no alcanza los estudios de educación secundaria completos. En cuanto a aspectos de alfabetización la mujer conserva la mayor tasa de analfabetismo aspecto en que refleja la iniquidad de género. La educación está dividida de la enseñanza social, aunque aún persiste el aprendizaje memorístico y el énfasis en el resultado sin dominar los métodos, y los conceptos básicos, la relación de lo que se aprende con la realidad desconoce en el proceso la cotidianidad; la educación todavía se fundamenta en una cultura técnica y hay una debilidad hacia la cultura humanística.



**Grafica 6. Ingresos Mensuales**



Fuente: Esta Investigación.

**Tabla 5. Ingresos Mensuales**

ITEM	POBLACION	%
MENOS DE 1 SMLV	150	93%
1 Y 2 SMLV	11	7%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

La anterior grafica indica que un 93% de los productores de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N) trabajan por menos del SMLV y únicamente un 7% cuentan con 1 y 2 SMLV

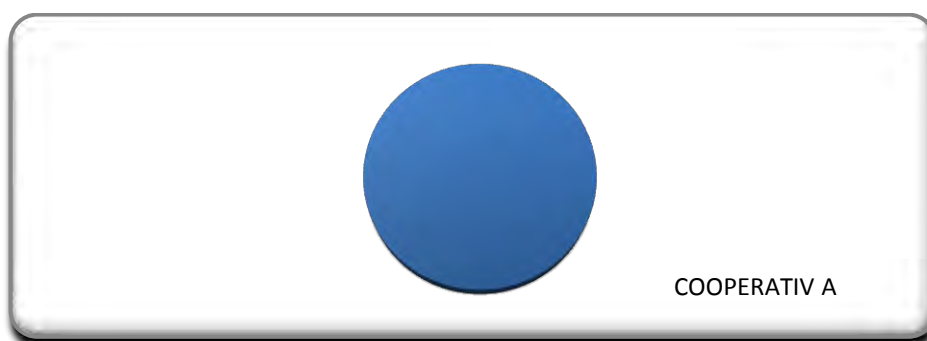
Este aspecto permite identificar la baja calidad de vida a la que se enfrenta una importante parte de la población de este Municipio, como consecuencia de los bajos ingresos que perciben por el desarrollo de sus actividades laborales. Esta variable permite entender como el sector informal afecta de forma negativa la calidad de vida de los habitantes de esta población.

Esta población al pertenecer en gran medida al sector informal tiene como consecuencias los bajos niveles de ingreso. En primer lugar, hay una relación positiva entre bajos índices de protección social y baja remuneración en ese

sector, se encuentra que este factor esta directamente ligado a las bajas tasas en la cobertura en protección social, tales como pensiones y afiliación a un régimen contributivo de salud.

Es importante rescatar que los bajos ingresos que perciben familias de este sector de cafés especiales en este Municipio, en muchas ocasiones se basan a los ingresos que percibe el jefe del hogar quien por lo general desempeña sus laborales como productor sin una vinculación acorde a la Ley, que afecta de manera negativa el progreso y desarrollo de esta población.

**Grafica 7. Tipo de organización a la cual pertenece**



Fuente: Esta Investigación.

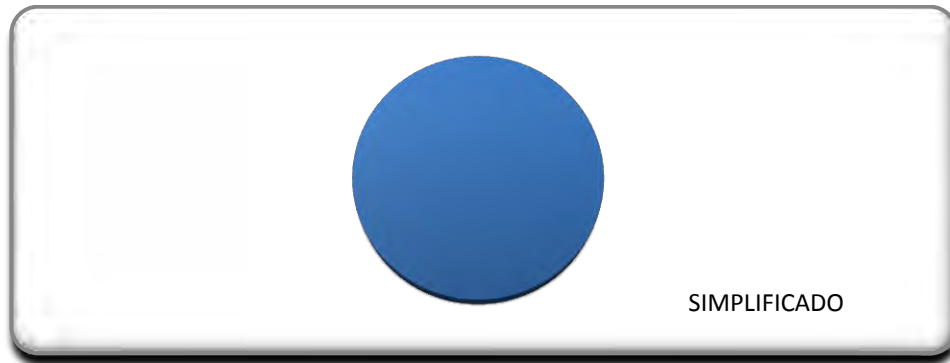
**Tabla 6. Tipo de organización a la cual pertenece**

ITEM	POBLACION	%
COOPERATIVA	161	100%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

El 100% de los productores entrevistados mencionan pertenecer a una cooperativa de trabajo asociado, destacando la organización en cuanto a los procesos logísticos para la recepción y venta del café.

**Grafica 8. Régimen Tributario**



Fuente: Esta Investigación.

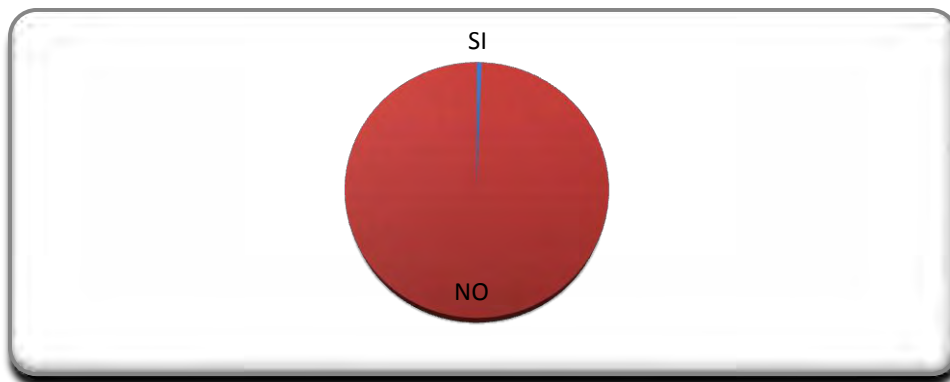
**Tabla 7. Régimen Tributario**

ITEM	POBLACION	%
SIMPLIFICADO	161	100%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

De las 161 personas encuestadas dicen pertenecer al régimen simplificado.

**Grafica 9. Cumplimiento de requerimientos contables y tributarios**



Fuente: Esta Investigación.

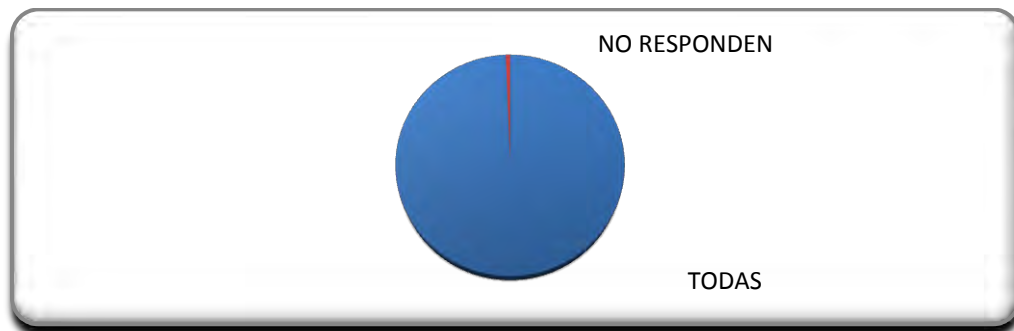
**Tabla 8. Cumplimiento de requerimientos contables y tributarios**

ITEM	POBLACION	%
SI	1	1%
NO	160	99%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

La gráfica anterior indica que un 99% de las personas encuestadas dicen no cumplir con todos los requerimientos contables y tributarios, mientras que un 1% mencionan si cumplir.

**Gráfica 10. Empleados que conocen claramente sus funciones**



Fuente: Esta Investigación.

**Tabla 9. Del personal bajo su mando, en su concepto, ¿Cuántas personas conocen claramente sus funciones?**

ITEM	POBLACION	%
TODAS	160	99%
NO RESPONDEN	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

La gráfica anterior indica del 100% de las personas encuestadas el 99% menciona si conocer las funciones que tiene que desempeñar, mientras que un 1% no responde.

**Grafica 11. Personal para atender compromisos comerciales y productivos**



Fuente: Esta Investigación.

**Tabla 10. Personal para atender compromisos comerciales y productivos**

ITEM	POBLACION	%
SI	2	1%
NO	159	99%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

De los 161 productores de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N), un 99% dice no contar con personal para atender compromisos comerciales y productivos, mientras que un 2% de esta población dicen si contar con dicho personal.

**Grafica 12. Cumplimento de actividades y compromisos**



Fuente: Esta Investigación.

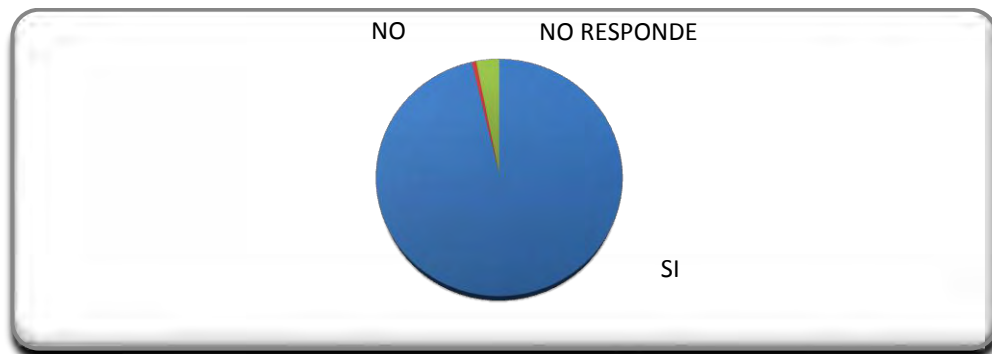
**Tabla 11. Cumplimiento de actividades y compromisos**

ITEM	POBLACION	%
SI	158	98%
NO	1	1%
NO RESPONDE	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

La anterior grafica demuestra que un 98% de las personas encuestadas si conocen y cumplen normalmente las actividades y compromisos a realizar, un 1% no y mientras que un 1% no responden

**Grafica 13. Planeación en procesos de venta**



Fuente: Esta Investigación.

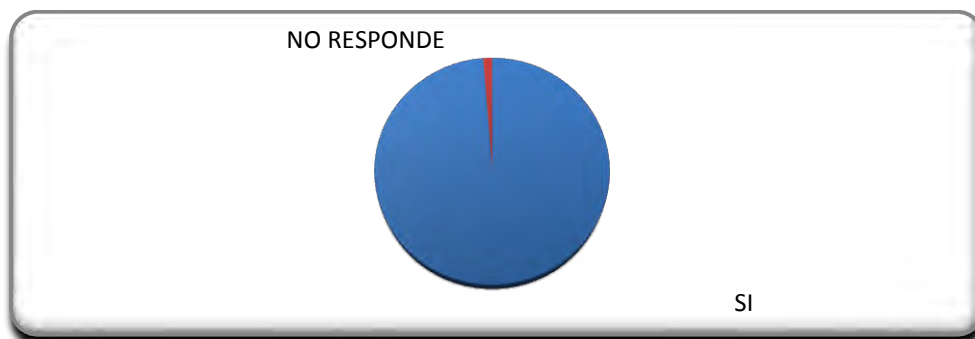
**Tabla 12. Existen planeación de procesos de venta.**

ITEM	POBLACION	%
SI	155	96%
NO	1	1%
NO RESPONDE	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

De un 100% de personas encuestadas un 3% no responden sobre si existen programas de planeación en el proceso de ventas, un 1% respondieron que no y un 96% si conocen sobre estos procesos.

**Grafica 14. Planeación en procesos de compras y presupuestos**



Fuente: Esta Investigación.

**Tabla 13. Planeación en procesos de compras y presupuestos**

ITEM	POBLACION	%
SI	159	99%
NO RESPONDE	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

La grafica anterior indica que un 99% de las personas encuestadas informan que si existen procesos de compras y presupuestos, mientras que un 1% no respondieron a esta pregunta.

**Grafica 15. Actividades de planeación tendientes al análisis de la Competencia**



Fuente: Esta Investigación.

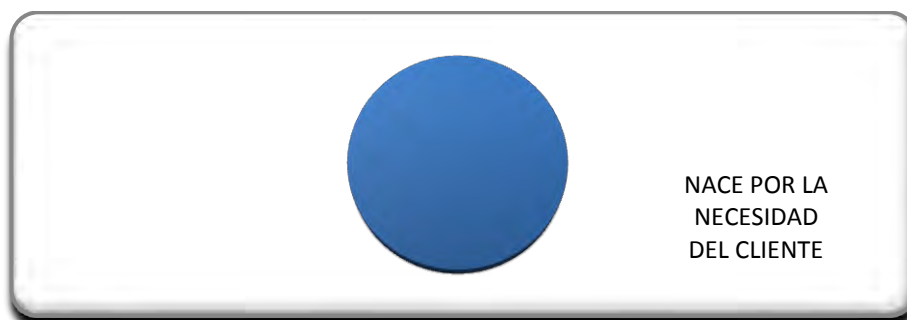
**Tabla 14. Actividades de planeación tendientes al análisis de la Competencia**

ITEM	POBLACION	%
SI	1	1%
NO	157	98%
NO RESPONDE	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

La gráfica anterior infiere que un 98% de los entrevistados en este Municipio y que tienen como actividad principal la producción de cafés especiales, no realiza ninguna actividad de planeación en cuanto al estudio o análisis de la competencia, un 2% dice si realizar dicha planeación, mientras que un 2% no respondió a este planteamiento.

**Gráfica 16. Calificación en cuanto al concepto del producto**



Fuente: Esta Investigación.

**Tabla 15. Calificación en cuanto al concepto del producto**

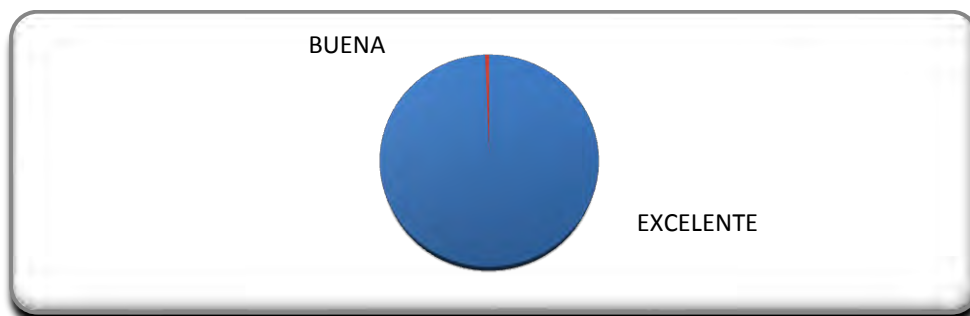
ITEM	POBLACION	%
NACE POR LA NECESIDAD DEL CLIENTE	161	100%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

El 100% de las personas encuestadas todas están de acuerdo que la concepción del producto nace por la necesidad del cliente.



**Grafica 17. Calificación en cuanto a la presentación del producto**



Fuente: Esta Investigación.

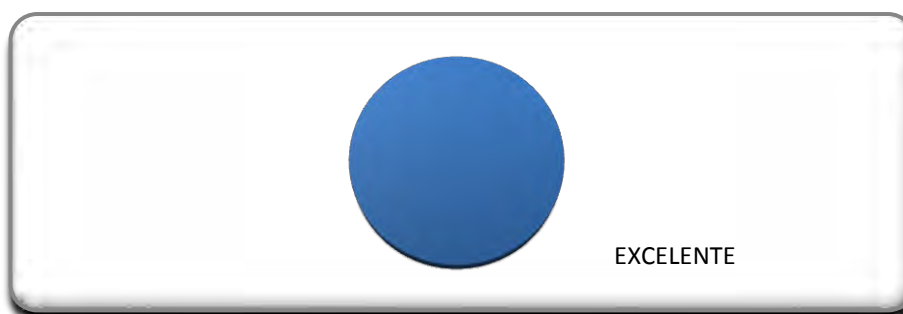
**Tabla 16. Calificación en cuanto a la presentación del producto**

ITEM	POBLACION	%
EXCELENTE	160	99%
BUENA	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

En la calificación que otorgan los productores de cafés especiales en cuanto a la presentación del producto en un 99% dice ser excelente, mientras que un 1% menciona que esta es buena.

**Grafica 18. Calificación en cuanto a la calidad del producto**



Fuente: Esta Investigación.

**Tabla 17. Calificación en cuanto a la calidad del producto**

ITEM	POBLACION	%
EXCELENTE	161	100%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

Del total de las personas encuestadas todas están de acuerdo en que su producto es 100% de excelente calidad.

**Grafica 19. Calificación en cuanto a la percepción externa de la calidad del producto**



Fuente: Esta Investigación.

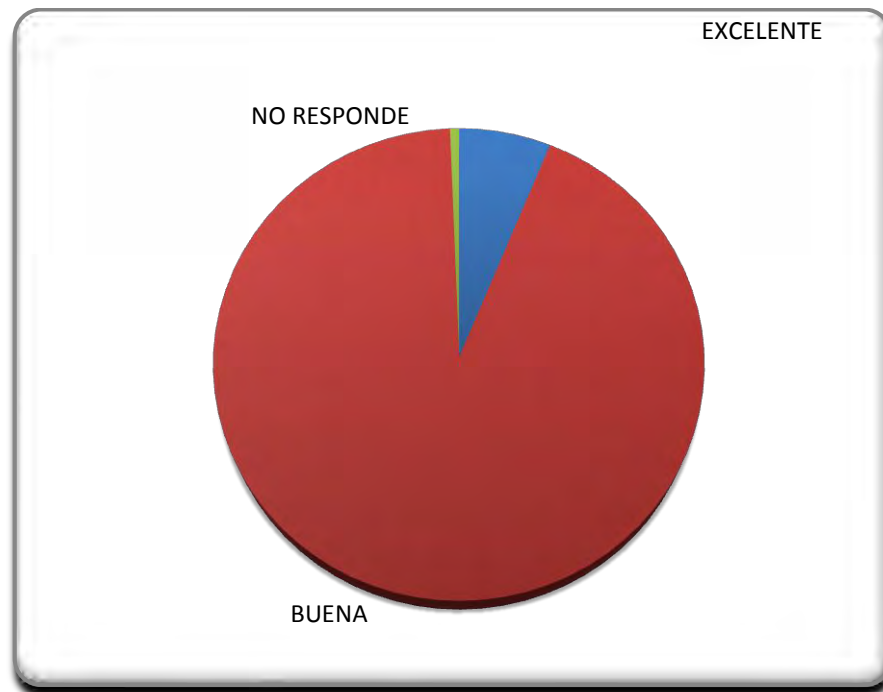
**Tabla 18. Cómo Califica la Calidad Percibida de su Producto.**

ITEM	POBLACION	%
EXCELENTE	4	2%
BUENA	146	91%
REGULAR	1	1%
NO RESPONDE	10	6%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

La anterior grafica indica que la calidad percibida a nivel externo del producto un 91% dice ser buena, un 6% no respondieron, un 2% menciona que es excelente y solo un 1% dice que esta es regular.

**Grafica 20. Calificación del servicio ofrecido por el gremio en el mercado de Cafés Especiales**



Fuente: Esta Investigación.

**Tabla 19. Calificación del servicio ofrecido por el gremio en el mercado de Cafés Especiales**

ITEM	POBLACION	%
EXCELENTE	10	6%
BUENA	150	93%
NO RESPONDE	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

Del 100% de las personas encuestadas un 93% está de acuerdo en que el servicio ofrecido por su gremio es bueno, un 6% considera que es excelente, mientras que 1% no respondieron a este planteamiento.

**Grafica 21. Estrategias a implementar en el marco del mejoramiento de la competitividad de este sector productivo**



Fuente: Esta Investigación.

**Tabla 20. Estrategias a implementar en el marco del mejoramiento de la competitividad de este sector productivo**

ITEM	POBLACION	%
MEJORAR LA SATISFACCION DE SUS CLIENTES	44	27%
EFICACIA EN EL TRABAJO	81	50%
DISMINUIR LOS COSTOS	36	22%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

La grafica anterior indica que un 50% de las personas encuestadas dice que sería bueno una eficacia en el trabajo como una estrategia de mejoramiento en la competitividad del sector productivo, un 27% dice que sería mejorar la satisfacción de sus clientes y un 22% disminuir los costos.

### **8.1 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO PRODUCTORES DE CAFÉS ESPECIALES EN EL MUNICIPIO DE CHACHAGÜÍ (N)**

El mercado del café a lo largo de la historia ha demostrado que es uno de los productos de mayor aceptación en la demanda mundial de productos agrícolas que provienen de Colombia. Este gremio ha fomentado en su producción las buenas prácticas agrícolas que puedan brindar calidad a su producto final. En la actualidad los cafés especiales son uno de los productos que mayor beneficio pueden alcanzar con la firma de los TLC.

### 8.1.1 Diagnóstico Interno del Sector:

**Asociatividad:** Para el año 1927 los cafeteros Colombianos se articularon con el fin de crear una estructura que los representara nacional e internacionalmente, y que velara por su prosperidad y el mejoramiento de su calidad de vida. Así nació la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), considerada hoy como una de las ONG rurales más grandes del mundo. Esta Federación se caracteriza por ser una entidad sin ánimo de lucro, y no estar afiliada a ningún partido político.

Desde 1927 ha sido el principal gremio de Colombia, con presencia en todas las zonas rurales donde se produce café en el país. Su eje central es el productor de café y su familia, de forma que su negocio sea sostenible, que las comunidades cafeteras fortalezcan su tejido social y que el café Colombiano siga siendo considerado como uno de los mejores del mundo. Esta federación simboliza a más 563 mil familias cafeteras a través de una organización que se ha caracterizado por ser profundamente democrática, desarrollando una estructura de representación gremial para tomar decisiones que consulten las prioridades de la base del gremio, los productores de café y sus familias. De esta forma los mismos productores colombianos de café llegan a los consensos necesarios para definir programas y acciones para el beneficio común.

A través de diferentes acciones esta entidad busca alcanzar el objetivo de acrecentar la calidad de vida de los productores colombianos de café. La FNC está presente en la investigación, para optimizar costos de producción y maximizar la calidad del café, en el acompañamiento técnico a los productores mediante nuestro servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor, entre otros campos.

**Calidad del Producto:** La FNC realiza campañas para el manejo adecuado del cultivo, de plagas y enfermedades, y a través de Almacafé, implementa controles de calidad a todos los lotes del grano que se exportan desde Colombia. Igualmente, fomenta el cultivo de cafés especiales, gracias a lo cual logró comercializar cerca de 966 mil sacos de este producto en 2011. Otras iniciativas de comercialización de café con valor agregado son Buencafé Liofilizado de Colombia, la fábrica de café soluble liofilizado más grande del mundo, cuyas ventas en 2011 ascendieron a USD\$121 millones, y Procafecol, y la empresa holding de los proyectos de valor agregado, que empezó 2012 con 173 Tiendas Juan Valdez y ventas de café tostado en 6.189 supermercados de Colombia y el mundo.

Con el propósito de que los consumidores reconozcan la calidad del café colombiano, la FNC efectúa campañas de promoción y publicidad. En ellas el personaje Juan Valdez representa los valores típicos de los cafeteros colombianos. Así mismo, desarrolla el programa 100% Café de Colombia con su

reconocido Logo® marca ingrediente. Los tostadores que tienen licencia de uso del Logo Café de Colombia venden sus marcas de café colombiano en todos los continentes.

**Ciencia, Tecnología e Innovación:** En referencia a los componentes de ciencia, tecnología e innovación se han presentado significativos avances en cuanto a asistencia técnica, investigación, sistemas de información, control de plagas y volumen de la producción. En la actualidad se está promoviendo un proyecto de investigación sobre el genoma del café, que busca identificar las áreas del producto responsables de las características de calidad para desarrollar nuevas variedades más resistentes.

**Exportaciones:** En el último año, la exportación del café colombiano ascendió a 7,7 millones de sacos, 1 punto menos que durante el año 2010. El valor de las exportaciones colombianas expresada en dólares fue de 2.847 millones, 29% más que el registrado en el año 2010. Este resultado se debe principalmente al posicionamiento histórico alcanzado por el café en los mercados internacionales.

“En 2008, la FNC participó con el 27% de las exportaciones de café del país (aprox. 3 millones de sacos), llegando a ser el mayor exportador individual de café verde en el mundo. Sus principales destinos de exportación son: Japón, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Bélgica, Canadá, España y Francia”<sup>21</sup>.

Las exportaciones de cafés especiales hacia países consumidores, durante el 2012, registraron un crecimiento relevante, incrementando un 40%, ubicándose en 2,4 millones de sacos de 60 kilos en comparación con los 1,7 millones de sacos exportados en igual periodo de 2010

---

<sup>21</sup> Disponible en Internet: [http://m.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos/fnc\\_en\\_cifras/](http://m.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/fnc_en_cifras/). [citado el 20 de abril de 2013].

**Tabla 21. Exportaciones Café, periodo 2000-2011**

Año	Federación	Particulares	Total
	Nacional de Cafeteros		
2000	3.321	5.885	9.206
2001	3.620	6.355	9.974
2002	2.777	7.497	10.274
2003	2.759	7.530	10.289
2004	2.754	7.509	10.263
2005	2.932	7.939	10.871
2006	2.925	8.021	10.945
2007	2.629	8.671	11.301
2008	3.004	8.081	11.086
2009	2.297	5.597	7.894
2010	2.041	5.780	7.822
2011	1.828	5.905	7.733

Fuente: <http://mailin.cafedecolombia.com>. Citado el 20 de abril de 2013.

**Imagen:** Colombia es un país líder reconocido por cultivar un café de alta calidad. El clima y topografía de la tierra del café, la historia, tradición y calidad del Café de Colombia, los diferentes programas de Garantía de Origen, y la capacidad de desarrollar programas en beneficio de clientes y consumidores en los principales mercados del mundo, como el Programa 100% colombiano, son sin duda algunas de las fortalezas que han hecho del café colombiano un referente mundial. Sin duda, el esfuerzo continuo de los cafeteros colombianos, representados por el personaje Juan Valdez, también hacen de Colombia un origen reconocido y apreciado por millones de consumidores en todo el mundo.

El trabajo de los productores unidos bajo esta organización ha permitido desarrollar nuevos y novedosos programas de comunicación. Se trata de una Publicidad Diferente, amable y cercana a los valores y filosofía de los cafeteros de Colombia. Estos esfuerzos, que han incluido la vinculación del Café de Colombia al deporte, el desarrollo de Comunidades 100% y una publicidad ingeniosa e inteligente, comenzaron desde 1960, mucho antes que los consumidores de todo el mundo fuesen conscientes de la diversidad de opciones de calidad en una taza de café.

Desde luego que comunicarse con los consumidores de todo el mundo, a pesar de la resistencia que, en ocasiones, recibimos de clientes y tostadores, no tendría sentido si no tuviesen acceso a un café 100% colombiano. Es por ello que, a través del desarrollo e impulso de las marcas de los cafeteros colombianos hemos logrado penetrar diferentes puntos de distribución de café para que, cada vez que un consumidor así lo desee, tenga una oferta de café 100% colombiano relevante

para su ocasión de consumo. Es este esfuerzo conjunto, de respeto al productor de café y de respaldo a la calidad, de aunar esfuerzos para hablarle directamente al consumidor, de impulsar nuevas marcas o desarrollar con nuestros clientes y licenciarios más y mejores ofertas de café colombiano, lo que explica nuestra Reputación.

**Importaciones:** La parte preocupante de los TLC, son las importaciones, ya que si crece el déficit comercial, no habrá flujo de capital que permita tener tranquilidad en cuanto a la balanza de pagos. Es verdad que las exportaciones crecerán, pero también lo harán las importaciones. Es importante que los productores regionales tomen medidas que le permitan a las empresas Colombianas, competir en el exterior y lograr a mediano plazo que el déficit comercial se reduzca sustancialmente.

Es muy probable que durante los tres años siguientes se presente un aumento considerable de importaciones, puesto que estos dependen mucho del comportamiento de los competidores del exterior.

Los países importadores que son parte de la Organización Internacional del Café son: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, España, Estonia, Eslovaquia, Eslovenia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Reino Unido, Suecia, Suiza, Estados Unidos de América y la Comunidad Europea<sup>22</sup>.

Se puede observar que Colombia no hace parte de esta lista de importadores, pero pese a ello durante los últimos años este país se ha visto en la obligación de importar Café de otras regiones productoras debido a la baja en la producción local y a los altos costos de la materia prima de este producto.

Según cifras consolidadas del DANE, el 65% de los tintos que se sirven en las mesas Colombianas provienen de cafés extranjeros. Este comercio ha presentado un incremento inversamente proporcional a la caída de la producción local, las importaciones de mayor impacto para este país son las provenientes desde Perú. “De los 1,4 millones de sacos de café de 60 kilos que se consumen en Colombia anualmente -según cifras de la Organización Internacional del Café (OIC)- 956.000 son importados”<sup>23</sup>. Lo anterior se viene presentado debido a que la producción Colombiana de café, no es suficiente para satisfacer el mercado interno.

---

<sup>22</sup> Disponible en Internet: <http://cafedecolombia.weebly.com/exportaciones-e-importaciones.html>. [citado el 25 de abril de 2013].

<sup>23</sup> Disponible en Internet: <http://xn--cafcolombiano-dhb.com/index.php/2010/04/16/en-colombia-se-toma-mas-cafe-importado/#more-44>. [citado el 25 de abril de 2013].



A pesar de que Colombia es hoy por hoy es uno de los más grandes productores de café, cada vez más tiene que asistir al grano extranjero para atender su consumo doméstico. Todo por cuenta del desplome que tuvo su cosecha en el 2009, la cual apenas llegó a los 7,8 millones de sacos, tras venir de 11 millones de sacos.

Parte de ese carente se está substituyendo con importaciones, mientras se recupera la producción interna afectada por problemas climáticos. Esas compras, aunque no son nuevas, en el 2009 “alcanzaron los 770.000 sacos, cuando en promedio eran 400.000 sacos por año. Colombia consume unos 1,5 millones de sacos y exporta entre 8 millones y 10 millones de sacos. El gerente de la Federación Nacional de Cafeteros, Luis Genaro Muñoz, explicó ayer que lo de las importaciones ni es algo atípico, ni exclusivo de Colombia, ya que otros países productores lo hacen para satisfacer su demanda”<sup>24</sup>.

Recordó que el país importa café desde octubre de 2004, cuando Colombia autorizó las compras externas de otros orígenes: suaves y brasileños. Muñoz aclaró que la Federación no hace importaciones. Los permisos los otorgan la Dian y el ICA, éste último organismo para evitar el ingreso de grano con problemas fitosanitarios.

**Modernización:** Este gremio al igual que otros con el fin de combatir el impacto de los TLC en la producción interna de sus regiones ha implementado la política de modernización de sus procesos, que le permita facilitar su tránsito al modelo de internacionalización de la economía.

Se han diseñado programas de modernización y diversificación de cultivos, con el objetivo de propiciar el mejoramiento de su calidad en el producto y su desarrollo productivo. A finales del 2005 se implantaron programas y políticas tendientes a mejorar su infraestructura productiva.

No obstante, la puesta en práctica de estos procesos contó con una modificación sustancial en la concepción que había guiado sus actividades de desarrollo rural. Los campesinos y las comunidades rurales de este Municipio, de sujetos pasivos de la acción debían pasar a convertirse en los protagonistas y orientadores de sus propios procesos de desarrollo.

Esta organización trajo consigo la adopción de cambios sustanciales en la manera de adelantar los procesos productivos, recolección, generación de empleo y presentación de su producto. Esta política de desarrollo rural contempló un componente coyuntural que buscaba atender a los pequeños productores y a los pobladores pobres del campo más afectados por la implementación de estos proyectos. Dentro de las diversas acciones que se adelantaron en este frente, vale

---

<sup>24</sup> DOMINGUEZ, Juan Carlos. Café Colombiano en el Mundo. Bogotá: s.n. 2010. p. 7.

la pena destacar los programas de generación de empleo, diversificación de cultivos a través de cafés especiales, los cuales contaban con ayudas económicas a sectores específicos, previamente determinados en el Municipio de Chachagüí.

**Prácticas Agrícolas:** El gobierno nacional y el gremio de caficultores de Colombia se han destacado por su responsabilidad en cuanto a tomar las medidas fitosanitarias necesarias con el objetivo de proteger la sanidad vegetal del país, en especial para prevenir el ingreso de plagas tales como: *Amyelois transitella* (Walter) (Lepidoptera: Pyralidae), *Colletotrichum kahawae* Bridge & Waller (Ascomycetes) y *Trogoderma granarium* Everts (Coleoptera: Dermestidae).

Estas medidas han sido tomadas debido a la importancia que tiene el café en la economía nacional y a la imagen que guarda este sector en el mercado internacional. Sin embargo y pese a estas medidas, el café Colombiano como otros del mundo ha visto disminuir su utilidad, debido a los altos costos que genera un plan fitosanitario ajustado a la normatividad internacional.

Con el objetivo de mejorar y mantener la posición del café colombiano a nivel mundial, se hace necesario el renovar los cafetales con variedades más resistentes a las plagas. “La Federación Nacional de Cafeteros aspira renovar entre 2011 y 2015 650.000 hectáreas de cafetales sembrados en variedades no susceptibles a contraer problemas fitosanitarios como la roya. Este proceso permitirá garantizar que los ciclos de producción de los cafetales tecnificados renovados permanezcan en las edades óptimas”<sup>25</sup>.

**Precios:** Presta especial atención el papel que juega la Federación Nacional de Cafeteros, ya que a través de su participación en la organización de una red de 36 cooperativas cafeteras con 540 puntos de compra. Esta entidad en la actualidad está garantizando al gremio de los cafeteros la compra de la totalidad de su producción a un precio justo y transparente, acorde con la evolución del precio internacional.

La organización de estos puntos de compra se ha presentado a lo largo de las áreas cafeteras, lo cual ha incentivado la competencia en el mercado interno para que los campesinos logren los mejores precios posibles. Es de esta manera que la Federación, logra que todos los productores del Municipio de Chachagüí, obtengan el mayor precio posible, reduciendo la posibilidad de que intermediarios y especuladores se apropien de una porción del precio pagado por los mercados internacionales.

**Producción:** Colombia es líder en la obtención mundial de café verde, seguido por Brasil y luego Vietnam. De igual manera Colombia es el primer exportador

---

<sup>25</sup> Disponible en Internet: [www.minagricultura.gov.co/.../respuesta\\_por\\_que\\_es\\_importante](http://www.minagricultura.gov.co/.../respuesta_por_que_es_importante). [citado el 25 abril de 2012].

mundial de café suave y tiene carácter mundial a través de las tiendas Juan Valdez. Asimismo tiene una de las más amplias variedades de cafés especiales, ya que dependiendo de la región de cultivo, el sabor, color y aroma del café varían; muchos de estos cafés se consideran Premium dentro del mercado mundial y pueden ser bastante costosos.

“En América, los principales exportadores de café son Brasil (primer exportador a nivel mundial), Colombia (tercer exportador a nivel mundial), México (sexto exportador a nivel mundial), Honduras (decimo exportador a nivel mundial), Perú (octavo exportador a nivel mundial) y Guatemala (noveno exportador a nivel mundial), siendo la producción y exportación del Perú, uno de las que más ha crecido en los últimos años a nivel mundial”<sup>26</sup>. Casi la integridad de la producción mundial de café es obtenida en zonas tropicales y subtropicales, en su mayoría países en vías de desarrollo o subdesarrollados. En muchos casos la exportación de café constituye parte importante de los ingresos del país, y su producción un gran generador de empleo.

**Vías:** Actualmente el país presenta retrasos en infraestructura vial, los cuales dificultan el comercio interno y externo y específicamente los tratados de libre comercio que se encuentran aprobados y aquellos que se espera negociar con otros países. Agentes como el invierno, retrasos por parte de los constructores y otros imprevistos han llevado demoras e incapacidad en la construcción y adecuación apropiada de carreteras, que a su vez dificultan las comunicaciones y el comercio por vía terrestre.

“Las carencias en puentes, aeropuertos, puertos marítimos, transporte fluvial y ferrovías, posicionan al país, en cuanto al índice de calidad de la infraestructura, por debajo del promedio del grupo de seis países con las mayores expectativas de crecimiento en la próxima década como los que conforman los Civets, (Colombia, Vietnam, Indonesia, Egipto, Turquía Suráfrica)”<sup>27</sup>. Este gremio ha hecho inversiones considerables en cuanto a este aspecto, pero lastimosamente estas no son suficientes para mitigar el sobre costo que este problema les ha generado en sus finanzas internas.

---

<sup>26</sup> DOMINGUEZ, Op. Cit., p. 5.

<sup>27</sup> Disponible en Internet: <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2011-atraso-en-infraestructura-flanco-d%C3%A9bil-de-los-tlc.html>. [citado el 25 de abril de 2013].

## 8.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos:

Tabla 22. Matriz MEFI

	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO	
					PONDERADO	
FORTALEZAS	ASOCIATIVIDAD	0,08	FM	4	0,32	
	EXPORTACIONES	0,08	FM	4	0,32	
	PRODUCCION NACIONAL	0,07	FM	4	0,28	
	IMAGEN	0,06	FM	4	0,24	
	CALIDAD DEL PRODUCTO	0,07	FM	4	0,28	
	PRACTICAS AGRICOLAS	0,03	fm	3	0,09	
	TERRENOS	0,02	fm	3	0,06	
	PRESENTACION DEL PRODUCTO	0,05	fm	3	0,15	
	RECONOCIMIENTO DE MARCA	0,07	FM	4	0,28	
	<b>EDUCACIÓN</b>	0,02		dm	2	0,04
	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	0,07		DM	1	0,07
	<b>VIAS</b>	0,09		DM	1	0,09
	<b>CARENCIA DE TECNOLOGIA</b>	0,06		DM	1	0,06
	<b>LTDA INDUSTRIALIZACIÓN</b>	0,06		DM	1	0,06
	<b>CARENCIA DE SUBSIDIOS</b>	0,03		dm	2	0,06
	<b>LTDA MODERNIZACIÓN</b>	0,07		DM	1	0,07
	<b>COSTOS DE MATERIA PRIMAS</b>	0,07		DM	1	0,07
	<b>TOTALES PONDERADOS</b>			1		<b>2,54</b>

Fuente: Esta investigación.

La matriz MEFI, y la calificación de 2,54 indica que las debilidades son grandes y que este sector debe de prepararse para la entrada en vigencia de los TLC. El gobierno nacional debe poner sus esfuerzos en la adecuación y construcción de infraestructura vial. Para que esta región cafetera pueda estar a la par de productores de otros países. El desarrollo de vías podrá traer como ventaja

la disminución de costos de producción, el mejoramiento de la conectividad regional y el desarrollo de nuevos sectores de producción de café.

Pese a lo anterior se debe tener en cuenta que las estrategias propuestas no siempre se consideran como alternativas viables que podrían beneficiar a este sector ya que existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable de estrategias alternativas que resulten atractivas.

El proceso para la formulación de este tipo de estrategias alternativas debe incluir a representantes de cada uno de los sectores público y privado que tienen incidencia en el desarrollo productivo de este sector cafetero. Es importante recordar que la participación ofrecerá una magnífica oportunidad a todos los integrantes del sector y así contribuir con el propósito que tiene y al alcance de los objetivos.

### **8.1.3 Diagnóstico Externo del Sector:**

**Aranceles:** Dentro de los temas de negociación de los diferentes TLC firmados o en proceso de aprobación, son la eliminación de los aranceles, que si bien el café colombiano ha gozado ya este beneficio en antiguos acuerdos, tales como los de la comunidad Andina, TLC Triángulo Norte de Centroamérica y el Acuerdo de complementación económica con Chile, CAN y MERCOSUR. Con el TLC EU-Colombia, se logra consolidar esa condición en el tiempo lo que le brinda al sector un aire de tranquilidad.

**Competitividad:** En el sector cafetero Colombiano en la actualidad se habla de globalización y de inserción de su economía en el mercado mundial, como una condición para el desarrollo sostenible de su actividad. Esta inserción trasciende los términos de lo administrativo a lo económico, y señala la necesidad que tiene este gremio por establecer políticas de producción más acordes al orden competitivo del mundo. En este orden de ideas, se ha reiterado un sin número de veces la privilegiada posición que ocupa el café Colombiano en el consumo mundial, lo cual constituye una ventaja que no sólo le otorga una inserción privilegiada en los mercados más importantes, sino que le ofrece una buena cantidad de recursos económicos.

El concepto de competitividad para este sector, le han presentado una serie de cambios considerables, ya sea en sus esquemas de producción, apoyados en variables de inversión y calidad.

**Demanda:** La transformación de la caficultora colombiana, en los últimos años ha centrado sus esfuerzos en el campo internacional. Estas gestiones han permitido

el fortalecimiento de su demanda, despertando los intereses de varios países por el mercado nacional del café.

En esta área, han sido grandes los logros, tales como:

- El regreso de Estados Unidos a la OIC
- La defensa de la calidad del grano que se comercializa en el mercado internacional
- La consolidación de las relaciones cafeteras bilaterales con Brasil
- La creación de una coalición de países productores de café arábigo lavado con el fin de defender y promover el café de calidad.

La estrategia diplomática ha sido clave en la búsqueda de beneficios de orden competitivo, tales como la imposición de barreras a cafés de mala calidad, el control de la sobreoferta y el establecimiento de precios acordes a la calidad emitida por Colombia.

**Inversión:** La Federación Nacional de Cafeteros, con ayuda de diversos inversionistas nacionales e internacionales, ha realizado proyectos que afectan de manera directa y positiva el sector cafetero de Colombia. Entre los proyectos de mayor impacto desarrollados por esta entidad están las obras de infraestructura comunitaria y domiciliaria, así como programas de educación, salud y seguridad alimentaria en beneficio de las familias campesinas dedicadas a esta actividad.

En el año 2011, se llevaron a cabo programas de sostenibilidad y competitividad por cerca de USD \$408 millones. Algunos de los resultados son:

**Tabla 23. Inversión Social Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.**

SECTOR	INVERSIÓN
Construcción de vías	2.454 km desde el año 2002
Acueductos construíos	4.996 desde el años 2002
Afiliación a la Seguridad Social en Salud	109 mil personas
Mejoramiento de vivienda	31.000 viviendas desde 2003
Hospitales y puestos de salud	328 desde 2003
Infraestructura educativa	3.137 aulas construidas desde 2002
Vías terciarias mejorados	84.809 km desde 2002 hasta 2010

Fuente: <http://www.federaciondefcafeteros.org>. Citado el 25 de abril de 2013.

**Mercado:** El mercado global del café cuenta con unas peculiaridades muy interesantes tales como la protección a la identidad nacional reflejada en el consumo mundial. El café de Colombia y su imagen en el mundo a través de Juan Valdez, es la estrategia de mercado que captura el valor simbólico de este producto, mejorando su valor material en forma considerable.

Otra estrategia de mercado implementada por este sector agrícola Colombiano se basado en el diálogo permanente con algunos países productores, se destaca la estrecha coordinación con los productores de café pertenecientes a la Comunidad Andina. Esta coordinación ha sido fundamental para impulsar temas referentes al mercado de la caficultora Colombiana.

Para el 2004, la gestión de la Federación en este proceso diplomático ha permitido una apertura adicional al mercado de café de MERCOSUR, donde se defendió la sensibilidad del café Colombiano frente a la industria Brasileira.

Dentro de su actividad de mercado este sector ha manifestado su interese en los TLC, desde el principio de las negociaciones y durante todo el proceso de estos, han llevado una participación constructiva. Lo anterior le ha significado al gremio cafetero resultados muy positivos en áreas de acceso de nuevos mercados, reglas de origen, controles de calidad, contribución cafetera y protección del nombre Colombia para café.

**Ventas:** Con el propósito de mejorar el ingreso de efectivo por concepto de ventas en los cafeteros, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en conjunto con el gobierno nacional desarrollan diversos programas que ofrecen ayudas económicas o en especie para mantener la los cultivos de café en su estado limpio de productividad, reemplazar los cultivos viejos, renovar la tecnología obsoleta y fomentar la producción agrícola asociada al café.

En Marzo de 2013, las ventas externas de café de Colombia crecieron 53 por ciento y se ubicaron en 884.000 sacos de 60 kilos en comparación con los 576.000 sacos de café vendidos durante el tercer mes de 2010. El Producto Interno Bruto (PIB) del sector cafetero creció 44% en el último trimestre y 9% en el total del año 2012.

**Competencia:** Con la entrada en vigencia de los diferentes TLC suscritos por Colombia, la competencia en los mercados internacionales no será fácil para los caficultores nacionales. El aumento en la productividad y la competitividad es por lo tanto un imperativo.

En esta variable emergen diversas dificultades y amenazas, como el peligro revaluacionista.

La gran producción a nivel mundial y la bonanza de este sector ha alertado sobre el riesgo de que los ingresos adicionales por exportaciones puedan generar efectos nefastos para las actividades exportadoras y competitivas de este producto. Lo anterior debido a la diversificación y entrada de nuevos productores a la estructura económica nacional.

Otro factor que se conjura contra el mejoramiento de la productividad y la competitividad de este sector es la situación de orden público en el campo. Muchos cultivadores de café así como otros agricultores del campo, han tenido que abandonar sus fincas, lo que dificulta enormemente un manejo competitivo acorde a las demandas del mercado. Estas y otras debilidades del sector se pueden convertir en un limitante de especial relevancia frente a la actividad competitiva de este sector agrícola.

Es verdad que este sector muestra muchas oportunidades en su entorno con referencia a los TLC, pero es verdad también que la competencia aprovechara estas amenazas, para disminuir el potencial de este producto en la demanda internacional.

#### 8.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos:

**Tabla 24. Matriz MEFE**

FACTOR EXTERNO CLAVE		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
					PONDERADO
OPORTUNIDADES	INCREMENTO COMERCIAL	0,07	OM	4	0,28
	AUMENTO EMPLEO	0,04	om	3	0,12
	INVERSION EXTRANJERA	0,08	OM	4	0,32
	CONDICIONES SOCIOECONOMICAS	0,04	om	3	0,12
	ELIMINACION DE ARANCELES	0,06	OM	4	0,24
	DEMANDA EXTERNA	0,09	OM	4	0,36



Continuación Tabla 26.

	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	<b>0,04</b>	<b>om</b>	<b>3</b>	<b>0,12</b>
	MERCADOS EXTERNOS	0,09	OM	4	0,36
	ACCESO TECNOLÓGICO	0,05	om	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>	COMPETENCIA	0,08	AM	1	0,08
	IMPORTACIONES	0,08	AM	1	0,08
	PRECIOS EXTERNOS	0,07	AM	1	0,07
	REQUERIMIENTOS SANITARIOS	0,04	am	2	0,08
	IMPUESTOS INTERNOS	0,03	am	2	0,06
	CONFLICTO ARMADO	0,04	am	2	0,08
	CONDICIONES CLIMÁTICAS	0,03	am	2	0,06
	INTERMEDIARIOS	0,07	AM	1	0,07
	<b>TOTALES PONDERADOS</b>	<b>1</b>			<b>2,65</b>

Fuente: Esta investigación.

El total ponderado de 2.65 indica que este sector está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas

La matriz MEFE, muestra que el sector caficultor Colombiano presenta importantes oportunidades frente a los TLC, ya que factores tales como abolición de aranceles, inversión extranjera, demanda, ventas y exploración de nuevos mercados, son fundamentales para su desarrollo sostenible. Por otra parte se encuentra que la oferta, la competitividad y la competencia son amenazas que pueden generar problemas a este sector agrícola de país, ya que si no cuentan con un plan acción tendiente a disminuir esta incidencia. Los productores nacionales podrían perder considerablemente su posición frente al mercado internacional.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas consistirá en encargarse desarrollar un sistema eficaz de seguimiento y evaluación. Esto incluye utilizar la tecnología de la información para elaborar un sistema de auditoría externa que permita entender las tendencias, necesidades y los conocimientos clave necesarios para el éxito del sector. La planificación puede producir impactos

positivos en el desempeño organizacional, este aspecto permitirá que la organización identifique y aproveche las oportunidades externas y que minimice las consecuencias de las amenazas externas. También incluye elaborar una misión, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se seguirán.

### 8.1.5 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y A:

Tabla 25. Matriz DOFA

<b>DOFA</b>		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1	ASOCIATIVIDAD	1	EDUCACIÓN
		2	EXPORTACIONES	2	INFRAESTRUCTURA
		3	PRODUCCION NACIONAL	3	VIAS
		4	IMAGEN	4	CARENCIA DE TECNOLOGIA
		5	CALIDAD DEL PRODUCTO	5	LTDA INDUSTRIALIZACIÓN
		6	PRACTICAS AGRICOLAS	6	CARENCIA DE SUBSIDIOS
		7	TERRENOS	7	LTDA MODERNIZACIÓN
		8	PRESENTACION DEL PRODUCTO	8	COSTOS DE MATERIA PRIMAS
		9	RECONOCIMIENTO DE MARCA		
		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	1	INCREMENTO COMERCIAL	FO1. Estrategias de expansión comercial hacia nuevos mercados internacionales.	DO1. Aprovechar la inversión extranjera con el propósito de compensar los limitados subsidios económicos en el sector.  DO2. Fortalecer el aspecto tecnológico e industrial a partir de las posibilidades que brinda el sector externo en cuanto a nuevas tecnologías y métodos de modernización del campo.  DO3. Aprovechar las oportunidades que brinda el intercambio comercial de los TLC, con el objetivo de mitigar debilidades tales como educativas, infraestructura, vías y costos de materia prima.	
	2	AUMENTO EMPLEO			
	3	INVERSION EXTRANJERA			
	4	CONDICIONES SOCIOECONOMICAS	FO2. Fortalecer su actividad de mercadeo gracias a sus fortalezas tales como calidad, reconocimiento de marca y su capacidad exportadora.		
	5	ELIMINACION DE ARANCELES	FO3. Generar alianzas estratégicas entre los productores de la región que permitan mejorar la posición mundial del producto		
	6	DEMANDA EXTERNA			
	7	DIVERSIFICACION			
	8	MERCADOS EXTERNOS	USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES		USO DE DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES
	9	ACCESO TECNOLOGICO			

Continuación tabla 27.

				ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<b>AMENAZAS (A)</b>	1	COMPETENCIA		FA1. Aprovechar las fortalezas que brinda el café en cuanto a su marca, imagen, presentación y aceptación del producto a nivel internacional, con el objetivo de mitigar la actividad competitiva de los productores mundiales.	DA1. Desarrollar programas de capacitación en procesos productivos, vinculación de nuevas tecnologías, que puedan fortalecer al sector en un ámbito competitivo mundial.
	2	IMPORTACIONES			
	3	PRECIOS EXTERNOS			
	4	REQUERIMIENTOS SANITARIOS		FA2. Disminuir las importaciones del producto a partir de un buen manejo de la producción nacional.	DA2. Motivar al gobierno nacional para la inversión a mediano plazo en infraestructura industrial y vías.  D3. Modernizar los procesos productivos de este sector, con el objetivo de cumplir con los requisitos fitosanitarios y fortalecer su competitividad en el mercado internacional
	5	IMPUESTOS INTERNOS			
	6	CONFLICTO ARMADO			
	7	CONDICIONES CLIMATICAS			
	8	INTERMEDIARIOS		USO DE FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS	REDUCIR A UN MÍNIMO LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS.

Fuente: Esta investigación.

De acuerdo a la anterior Matriz DOFA de encontró que los efectos que tendrán los TLC, en el potencial exportador del café, son difíciles de conocer. Sin embargo, se puede mencionar que algunas consecuencias de estos acuerdos internacionales, serán:

Que el sector de producción nacional, deberán mejorar su infraestructura tecnológica, vial y de producción con el fin de seguir siendo competitivos en los mercados internacionales. El gobierno nacional en conjunto con las agremiaciones de este sector productivo deberá diseñar estrategias administrativas de organización de cadenas productivas, para que el impacto de la entrada de competidores de talla mundial al mercado regional sea menor. Sin embargo es probable que se genere dependencia de producto extranjero, debilitando el mercado nacional de consumo. Acrecentando los problemas sociales, de pobreza, desempleo y desigualdad. Finalmente este producto deberá cumplir con todas las reglas sanitarias para poder llegar a los diferentes mercados internacionales. Si se observa de una panorámica diferente esto podría ser un problema ya que las exigencias de los mercados internacionales varían dependiendo de sus políticas internas. Es probable que el café, no pueda ingresar a otros mercados, mientras estos puedan llegar al interno con facilidad y así disminuir el potencial productivo y exportador de dichos productos.

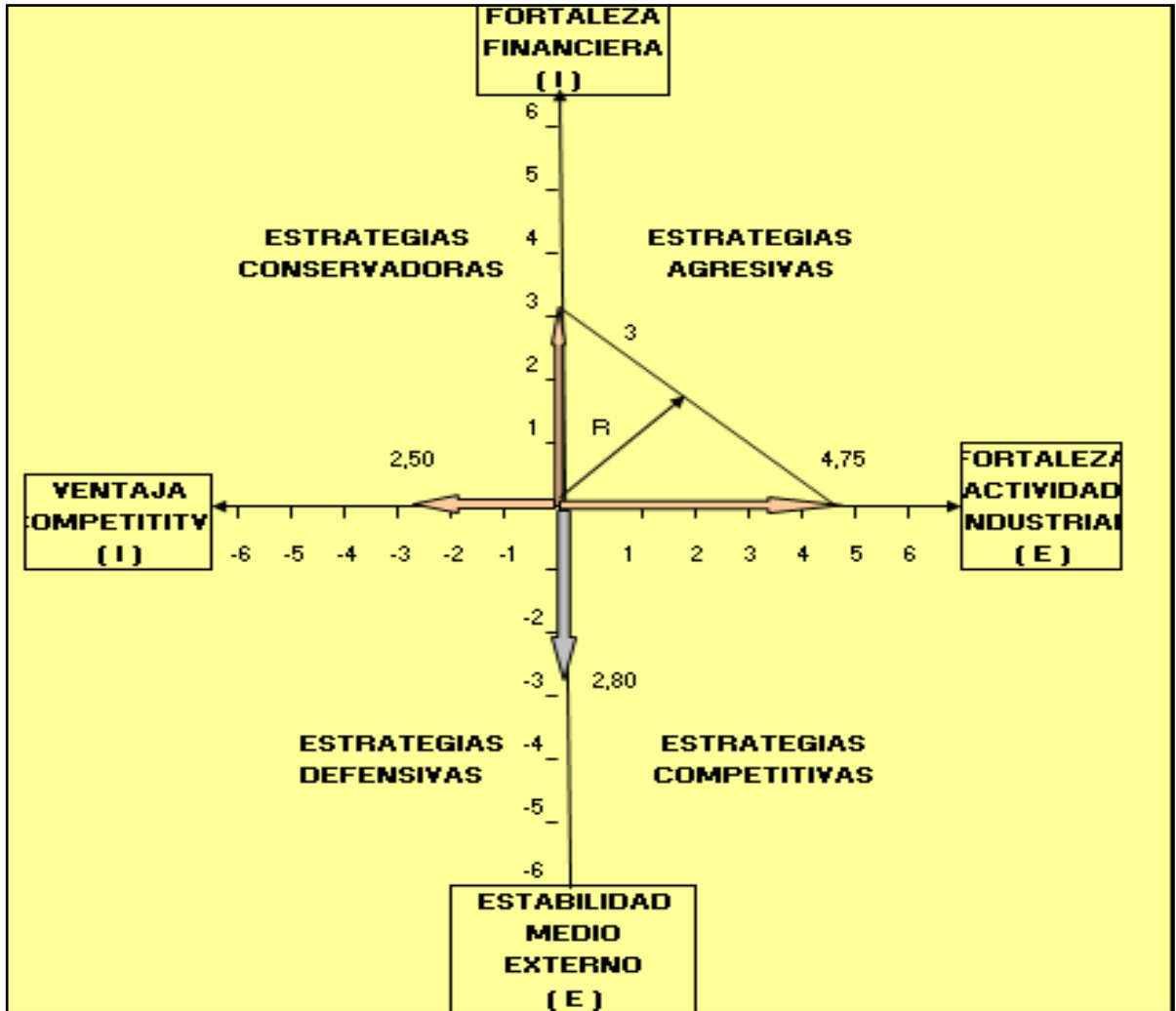
## 8.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)

Tabla 26. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>	
Condiciones socioeconómicas	3
Impuestos Arancelarios	2
Inversión extranjera	4
Capital de Trabajo	3
Mercados externos	4
Precios externos	2
Promedio	<b>3</b>
<b>Ventaja competitiva</b>	
Calidad del producto	-2
Participación en el mercado	-3
Tecnología	-4
Asociatividad	-1
Promedio	<b>-2,5</b>
<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b>	
Condiciones climáticas	-3
Cambios tecnológicos	-3
Producción nacional	-1
Competencia	-4
Promedio	<b>-2,8</b>
<b>FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)</b>	
Practicas agrícolas	5
Exportaciones	5
Potencial de utilidades	5
Terrenos	5
Diversificación	5
Materia prima	4
Requerimientos fitosanitarios	4
Reconocimiento de marca	5
Promedio	<b>4,75</b>

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 22. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)**



Fuente: Esta investigación.

Al realizar la anterior matriz se puede evidenciar que el sector de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí, requiere de estrategias agresivas, dado que el vector direccional queda ubicado en el cuadrante superior derecho, este sector debe implementar estrategias de tipo agresivo, para ello las estrategias más adecuadas son: la penetración del mercado y el desarrollo de mercado.

### 8.3 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

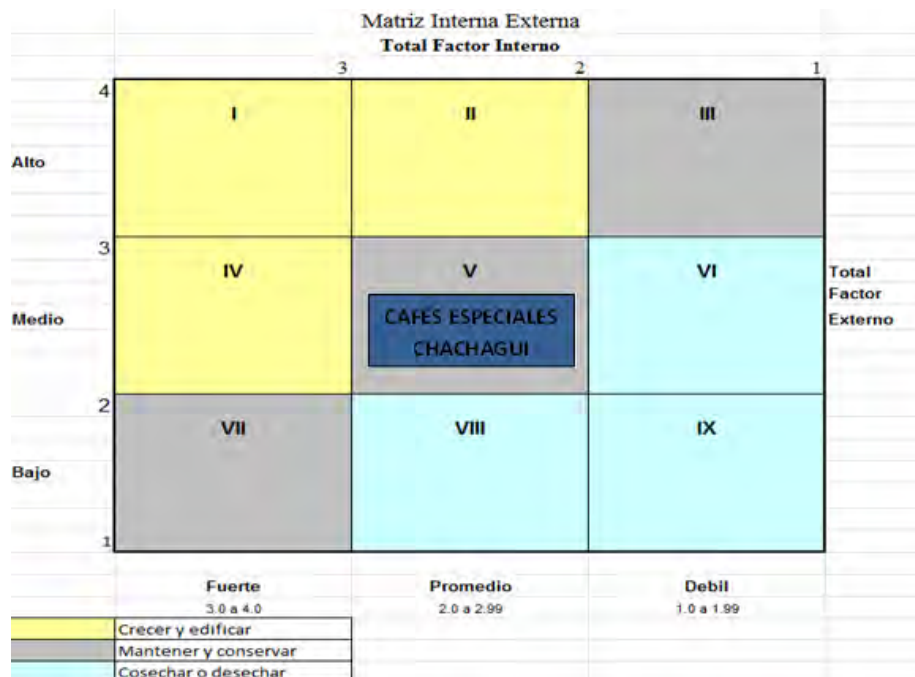
A continuación se realiza la matriz IE. Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados.

**Tabla 27. Resultados Ponderados**

SECTOR		RESULTADO PONDERADO	
		INTERNAS	EXTERNAS
A	CAFÉS ESPECIALES	2,54	2.65
	<b>TOTAL</b>		

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 23. Matriz Interna Externa (IE)**



Fuente: Esta investigación.

Al realizar la matriz interna externa, se pudo constatar que el ambiente externo de este sector productivo en el Municipio de Chachagüí, se encuentra en una posición que le exige aplicar estrategias dirigidas a mantener y conservar las fortalezas actuales con el propósito de proyectar su actividad comercial, a un plano más competitivo.

Constatando el resultado de esta matriz, se puede comprobar que internamente el sector de cafés especiales tiene más fortalezas que debilidades y externamente más oportunidades que amenazas, por consiguiente para aprovechar esta situación se proponen las siguientes estrategias:

- **Inserción al Mercado:** al determinar los resultados de las matrices MEFI MEFE, en la matriz I.E., establecen que este sector se encuentra en una posición propicia para tratar de establecerse en el mercado, la cual consiste en realizar unas mejoras en los sistemas de producción y requerimientos fitosanitarios.

#### 8.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Este modelo, da las nociones de una organización que se clasifica por sus Unidades Estratégicas de Negocio y algunas veces, sus productos principales teniendo en cuenta dos factores: su participación relativa en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en la que funciona.

Esta matriz determina como el sector productivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí compite en el mercado regional. Una vez identificada la participación referente al sector en el mercado y el crecimiento de la demanda; se pudo determinar que este sector se encuentra en la participación de estrellas, puesto que es un sector que tiene una importante participación en el mercado. Sin embargo este tiene que propender a consolidar su experiencia para tener altas tasas de crecimiento.

**Tabla 28. Matriz de la Política Direccional**

EMPRESA	%
Cafés Especiales Chachagüí	40
Cafés Especiales Regional	60
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

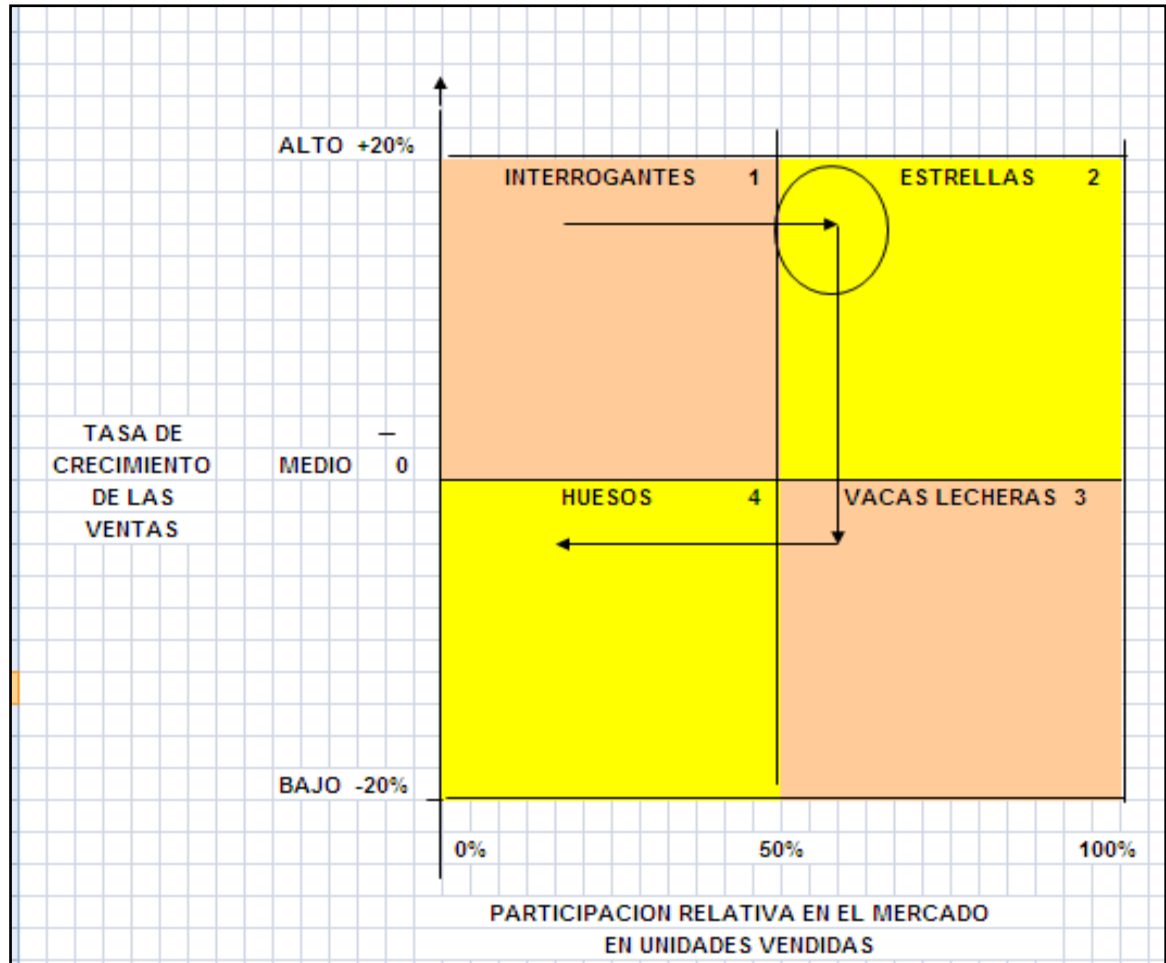
Fuente: Esta investigación

Después se realiza la Matriz de la Política Direccional, la participación relativa en el mercado se define:

PR = Participación del sector / Participación del líder

$$PR = 40/60 = 0.66$$

**Gráfica 24. Matriz del Grupo Consultor de Boston GCB**



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta que el sector productivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí cuenta con un 40% de la participación en el mercado regional, se recomienda que invertir para lograr aumentar su participación en el mercado. Para ello se requiere definir distintas estrategias de tipo financiero y de marketing que generen un impacto positivo que permitan mejorar la actividad económica de este sector.

## 8.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA





Al observar la anterior matriz, se puede deducir que existe un crecimiento acelerado en el mercado; por otro lado se tiene en cuenta que el sector, tiene una trayectoria importante en el mercado, que pueda generar mayor competitividad y oportunidades para realizar mejoras en su enfoque empresarial y permanencia en el mercado, se plantea la siguiente estrategia:

**Desarrollo de Mercado:** en la elaboración de la matriz de la gran estrategia se evidencia un aumento acelerado del mercado, y un ingreso competitivo, situando a este sector en un nivel alto, con lo anterior se debe entonces, entrar en el mercado con mayor fuerza, teniendo en cuenta su trayectoria y el establecimiento de un plan de mercadeo que contribuya al desarrollo de su actividad comercial.

El mercado actual está en continuo cambio en cuanto a aspectos de variedad y calidad se recomienda que este sector productivo implemente estrategias enfocadas a mejorar la calidad del producto y a una mejor presentación del mismo.

## **8.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)**

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso final del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. El procedimiento de elaboración de la MCPE es el siguiente: hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz MEFE y la matriz MEFI.

Al realizar la matriz MCPE se emplean las oportunidades y amenazas externas, también se implementan las fuerzas y las debilidades internas; la información anterior, se debe obtener de las matrices MEFE y MEFI. Dentro de la matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, se debe emplear diez factores externos que tengan relevancia en el desarrollo del plan estratégico, los cuales darán son los puntos de éxito que puede tener el restaurante; luego de haber escogido estos factores, se les da el peso que tenga cada uno de estos factores, proporcionando así, un valor numérico que corresponda a la importancia del sector.

Luego de haber realizado el anterior procedimiento, se procede a registrar las estrategias, estas determinan el factor atractivo, el cual, en las siglas que maneja dicha matriz es de (CA), que es calificaciones del atractivo, estas se evalúan analizando el factor crítico de para lograr el éxito del sector. Al final se calcula el

total de la suma del atractivo y las calificaciones altas indican estrategias atractivas para el desarrollo de este sector productivo.

**Tabla 29. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)**

Factores críticos para el éxito		Alternativas Estratégicas			
		Estrategia Desarrollo de Mercados		Estrategia Inserción de Mercado	
	peso	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A
<b>Oportunidades</b>					
	0,07	4	0,28	3	0,21
<b>INCREMENTO COMERCIAL</b>	0,04	3	0,12	3	0,12
<b>AUMENTO EMPLEO</b>	0,08	4	0,32	4	0,32
<b>INVERSION EXTRANJERA</b>	0,04	3	0,12	3	0,12
<b>CONDICIONES SOCIOECONOMICAS</b>	0,06	4	0,24	3	0,18
<b>ELIMINACION DE ARANCELES</b>	0,09	4	0,36	4	0,36
<b>DEMANDA EXTERNA</b>	0,04	3	0,12	3	0,12
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	0,09	4	0,36	3	0,27
<b>MERCADOS EXTERNOS</b>	0,05	3	0,15	3	0,15
<b>Amenazas</b>					0
<b>COMPETENCIA</b>	0,08	1	0,08	1	0,08
<b>IMPORTACIONES</b>	0,08	1	0,08	1	0,08
<b>PRECIOS EXTERNOS</b>	0,07	1	0,07	2	0,14
<b>REQUERIMIENTOS SANITARIOS</b>	0,04	2	0,08	1	0,04
<b>IMPUESTOS INTERNOS</b>	0,03	2	0,06	2	0,06
<b>CONFLICTO ARMADO</b>	0,04	2	0,08	1	0,04
<b>CONDICIONES CLIMATICAS</b>	0,03	2	0,06	1	0,03
<b>INTERMEDIARIOS</b>	0,07	1	0,07	2	0,14
<b>Fuerzas</b>					0
<b>ASOCIATIVIDAD</b>	0,08	4	0,32	3	0,24
<b>EXPORTACIONES</b>	0,08	4	0,32	3	0,24
<b>PRODUCCION NACIONAL</b>	0,07	4	0,28	3	0,21
<b>IMAGEN</b>	0,06	4	0,24	3	0,18
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	0,07	4	0,28	4	0,28
<b>PRACTICAS AGRICOLAS</b>	0,03	3	0,09	3	0,09
<b>TERRENOS</b>	0,02	3	0,06	4	0,08
<b>PRESENTACION DEL PRODUCTO</b>	0,05	3	0,15	4	0,2
<b>RECONOCIMIENTO DE MARCA</b>	0,07	4	0,28	3	0,21
<b>Debilidades</b>					0
<b>EDUCACIÓN</b>	0,02	2	0,04	1	0,02
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	0,07	1	0,07	1	0,07
<b>VIAS</b>	0,09	1	0,09	2	0,18
<b>CARENCIA DE TECNOLOGIA</b>	0,06	1	0,06	1	0,06
<b>INDUSTRIALIZACIÓN</b>	0,06	1	0,06	1	0,06
<b>CARENCIA DE SUBSIDIOS</b>	0,03	2	0,06	2	0,06
<b>MODERNIZACIÓN</b>	0,07	1	0,07	2	0,14
<b>COSTOS DE MATERIA PRIMAS</b>	0,07	1	0,07	1	0,07
<b>Total</b>			<b>5,19</b>		<b>4,85</b>

Fuente: Esta investigación.

Esta matriz tiene como objetivo el sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, permitiendo evaluar cuantitativamente las estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

De acuerdo con lo que se observa en la matriz se debe utilizar como principal estrategia a nivel general, la de desarrollo de mercados con un puntaje de atracción del 4,36.

## 9. PLAN DE MERCADEO

**Tabla 30. Plan de Mercadeo**

PROGRAMAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	AÑO					PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE	INDICADOR
			1	2	3	4	5			
<b>Programa de inversión y gestión institucional pública y privada</b>	Articular una red, que permita la participación inter administrativa tanto nivel logístico, administrativo y financieramente. En temas de mercadeo estratégico para el sector de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conformación de grupo interdisciplinario</li> <li>* Visita a entes públicos</li> <li>* Visita a entes privados</li> <li>* Reuniones</li> <li>* Socializaciones</li> <li>* Gestión de recursos económicos</li> <li>* Gestión de recursos administrativos</li> <li>* Gestión de recursos logísticos</li> <li>* Presentación de la propuesta</li> </ul>						<b>66.000.000</b>	Grupo de trabajo, entidades públicas y privadas.	<p>Presupuesto ejecutado/presupuesto programado x 100</p> <p>Actividades ejecutadas/actividades programadas x 100</p> <p>Objetivos ejecutados/objetivos programados x 100</p> <p>No entidades participantes/No entidades invitadas x 100</p>
<b>Programa de fortalecimiento de PYMES dedicadas a la actividad de producción de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí.</b>	Fortalecimiento de planes de mejoramiento productivo dedicados a la actividad cafetera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Convocatoria general a los pobladores de la región</li> <li>* Capacitación y orientación en temas referentes a cafés especiales</li> <li>* Evaluación de las propuestas</li> <li>* Gestión de recursos económicos</li> <li>* Aprobación propuestas</li> <li>* Seguimiento y control</li> </ul>						<b>6.000.000</b>	Grupo de trabajo.	<p>Presupuesto ejecutado/presupuesto programado x 100</p> <p>Actividades ejecutadas/actividades programadas x 100</p> <p>Objetivos ejecutados/objetivos programados x 100</p> <p>No empresas vinculadas / No empresas proyectadas x 100</p>
<b>Programa de mejoramiento de la calidad ambiental.</b>	Generar conciencia ciudadana en la preservación de las reservas naturales, agua, flora y fauna de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitación en temas referentes a protección ambiental dirigida a niños, pobladores y turistas.</li> <li>* Campaña publicitaria de preservación</li> </ul>						<b>3.000.000</b>	Grupo de trabajo, entidades públicas y privadas.	<p>Presupuesto ejecutado/presupuesto programado x 100</p> <p>Actividades ejecutadas/actividades programadas x 100</p> <p>Objetivos ejecutados/objetivos programados x 100</p>

Continuación tabla 30.

							Áreas urbanas y rurales protegidas/Áreas programas por recuperar x 100
<b>Programa de mejoramiento de infraestructura.</b>	Mejorar la infraestructura (vías, equipo de trabajo.).	* Gestión económica con entes públicos y privados.				<b>150.000.000</b>	<p>Presupuesto ejecutado/presupuesto o programado x 100</p> <p>Actividades ejecutadas/actividades programadas x 100</p> <p>Objetivos ejecutados/objetivos programados x 100</p> <p>No empresas constituidas/No empresas proyectadas x 100</p> <p>Áreas urbanas y rurales mejoradas/Áreas programas por mejorar x 100</p>
<b>Programa de motivación productiva.</b>	Motivar al productor en la siembra de nuevas especies resistentes a los cambios y aspectos externos	* Lanzar una campaña publicitaria a través de medios como la radio, prensa, internet y televisión. A nivel regional y nacional.				<b>12.000.000</b>	<p>Presupuesto ejecutado/presupuesto o programado x 100</p> <p>Actividades ejecutadas/actividades programadas x 100</p> <p>Objetivos ejecutados/objetivos programados x 100</p> <p>No conferencias ejecutadas /No conferencias programadas x 100</p> <p>Medios publicitarios utilizados/medios publicitarios programados x 100</p>
<b>Programa de gestión educativa.</b>	Motivar a las entidades educativas del Municipio de Chachagüí en incluir en sus programas pedagógicos sobre producción limpia.	* Gestión ante entidades educativas de la región. * Socialización del proyecto. * Reuniones periódicas.				<b>4.000.000</b>	<p>Presupuesto ejecutado/presupuesto o programado x 100</p> <p>Actividades ejecutadas/actividades programadas x 100</p> <p>Objetivos ejecutados/objetivos programados x 100</p> <p>No de entidades educativas que vinculan la actividad turística en su pensum académico/No de entidades educativas consultadas x 100</p>

Continuación tabla 30.								
<b>Programa de comité de prevención de desastres.</b>	Prevenir desastres naturales, con la organización de sus pobladores.	* Conformación de grupos de trabajo local y regional. * Buscar apoyo interadministrativo. * Buscar financiación de iniciativa.					6.000.000	Grupo de trabajo, entidades públicas y privadas.  Presupuesto ejecutado/presupuesto programado x 100  Actividades ejecutadas/actividades programadas x 100  Objetivos ejecutados/objetivos programados x 100  No entidades participantes/No entidades invitadas x 100*
<b>TOTAL INVERSIÓN : 247.000.000</b>								

Fuente: Esta Investigación.

---

\* Este plan operativo permitirá el fortalecimiento y mejoramiento de la competitividad interna del sector productivo de cafés especiales en el Municipio de Chachagüí (N), con proyectos de inversión para con la ayuda de estrategias empresariales y de mercadeo.



**Tabla 31.** Estado de Resultados con un 20% Incremento en Ventas para el Segundo año de Operación del Plan de Mercadeo para el sector productivo de cafés especiales de MUNICIPIO DE CHACHAGUI (N)

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>ÍTEM</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas brutas</b>	61.100.000.000	73.320.000.000	87.984.000.000	105.580.800.000	126.696.960.000
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
<b>+ Compras de Materias Primas</b>	42.770.000.000	51.324.000.000	61.588.800.000	73.906.560.000	88.687.872.000
<b>+ Mano de Obra Directa</b>	8.554.000.000	10.264.800.000	12.317.760.000	14.781.312.000	17.737.574.400
<b>+ Costos Indirectos de Fabricación</b>	427.700.000	513.240.000	615.888.000	739.065.600	886.878.720
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	51.751.700.000	62.102.040.000	74.522.448.000	89.426.937.600	107.312.325.120
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	9.348.300.000	11.217.960.000	13.461.552.000	16.153.862.400	19.384.634.880
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS O GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
<b>Gastos de administración</b>	3.055.000.000	3.666.000.000	4.399.200.000	5.279.040.000	6.334.848.000
<b>Gastos de Ventas</b>	611.000.000	733.200.000	879.840.000	1.055.808.000	1.266.969.600
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	3.666.000.000	4.399.200.000	5.279.040.000	6.334.848.000	7.601.817.600
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	5.682.300.000	6.818.760.000	8.182.512.000	9.818.014.400	11.782.817.280
<b>OTROS INGRESOS Y OTROS EGRESOS</b>					
<b>+ Otros Ingresos</b>	0	0	0	0	0
<b>- Otros Egresos</b>	3.055.000.000	3.666.000.000	4.399.200.000	5.279.040.000	6.334.848.000
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
<b>Gastos por Intereses</b>					
<b>Otros Gastos financieros</b>		0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	2.627.300.000	3.152.760.000	3.783.312.000	4.538.974.400	5.447.969.280
<b>Menos Impuestos 33%</b>	867.009.000	1.040.300.800	1.248.394.960	1.507.837.952	1.803.629.542
<b>Menos Reservas 10%</b>	176.029.100	315.276.920	378.331.704	454.897.645	544.839.574
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>1.584.261.900</b>	<b>797.182.280</b>	<b>1.156.585.336</b>	<b>1.579.239.103</b>	<b>1.999.500.164</b>

Fuente: Esta Investigación.

De acuerdo a los datos suministrados por le Federación Nacional de Cafeteros regional Nariño, se encontró que las ventas estimadas para este sector durante el año 2012 fueron de \$61.100.000.000 millones por concepto de de venta de café, con una rentabilidad aproximada del 30%.

En este sentido y gracias al plan de mercadeo propuesto se espera que este gremio incremente sus ventas en un 20% para el primer año de operaciones obteniendo una utilidad neta del ejercicio de \$ 6.322.310.280 con respecto al año 2012 que fue de \$ 1.584.261.900.

De igual manera se espera que este incremento en ventas pueda contribuir a mejorar las condiciones laborales y económicas de toda la población del Municipio de Chachagüí (N) que hace parte de este sector productivo.

## 10. CONCLUSIONES

Para llevar a cabo los cambios estratégicos propuestos se debe ejecutar un plan de mercadeo que conlleve a la ejecución, evaluación y control de las estrategias diseñadas en la matriz PEYA resultante del anterior estudio.

Una de las características más relevantes y que se deben tener en cuenta para propiciar el crecimiento de este sector es el desarrollo de infraestructura vial. Ya que su estado a limitado la capacidad productiva que tiene este Municipio frente a otros del Departamento de Nariño.

Es de vital importancia una investigación de mercados, por cuanto, constituye un eje de gran importancia para la toma de decisiones en el campo productivo de cafés especiales del Municipio de Chachagüí (N), mientras más información se tenga de los mercados, más eficiente se puede ser en la promoción, diseño y en mejorar la calidad del producto.

Los cafés especiales tienen gran proyección económica para los habitantes de su región. Lo anterior se lograra únicamente con el emprender de múltiples acciones relacionadas con la accesibilidad, control, manejo y conservación del café tipo importación.

La administración de los presupuestos públicos establecidos para el desarrollo de esta región, deben ser manejados con responsabilidad y pertinencia, en el sentido de fomentar el desarrollo, progreso y ejercicio de la actividad cafetera del Departamento de Nariño.

La información recolectada y presentada a lo largo de la presente investigación, representa el estado real en el que se encuentra el sector cafetero del Departamento de Nariño. Toda la información es ajustada a los requerimientos reales y posibles de este sector, frente a la contribución del sector público y privado.

## 11. RECOMENDACIONES

A nivel local se recomienda las estrategias concebidas en este plan de mercadeo sean ejecutadas en pro del mejoramiento del desarrollo económico y social del sector productivo de cafés especiales y tradicionales. En tanto esta propuesta se fundamenta como un planeamiento estratégico y táctico que integra el apoyo institucional público y privado de la región.

Una vez fortalecido el marketing interno de este sector productivo sería recomendable que la Federación de Cafeteros con sede en la ciudad de Pasto buscará su promoción, proyección e inserción en el contexto nacional e internacional, a través de estrategias programáticas en cada una de sus funciones principales, mediante el establecimiento y fortalecimiento de convenios, proyectos y redes de cooperación técnica, científica e investigativa; y obviamente, a partir de planes con estrategias aptas para competencia global.

## BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. Federación Nacional de Cafeteros. Red de Información Cafetera, Bogotá-Pasto julio 30 de 2012.

DOMINGUEZ, Juan Carlos. Café Colombiano en el Mundo. Bogotá: s.n. 2010.

FERRE TRENZANO, José María. El plan de marketing: la planificación y el management. Barcelona: Océano, 2004.

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ª ed. México: Prentice Hall, 1997.

GONZALES, Jairo. Gerencia Estratégica: guía para la elaboración de planes estratégicos. Bogotá: s.n. 2000.

GUILTINAN, Joseph; PAUL, Gordon y MADDEN, Thomas. Gerencia de marketing: estrategias y programas. 6<sup>ta</sup> ed. Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill, 1998.

MALHOTRA, Narres. Investigación de Mercados. México: Pearson, 2004.

PORTER, Michael E. Ser competitivo. Bogotá: Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L, 2003.

REYES, Agustín. Administración de Empresas: teoría y práctica. México: Noriega, 2000.

SCHIFFMAN G, León. Comportamiento del consumidor. Parte II. Unidad 6. México: s.n. 2005.

SERNA GOMEZ, Humberto. Fundamentos de mercadeo. Bogotá: 3R Editores, 2005.

## NETGRAFÍA

Disponible en:

[www.elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2011-atraso-en-infraestructura-flanco-d%C3%A9bil-de-los-tlc.html](http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2011-atraso-en-infraestructura-flanco-d%C3%A9bil-de-los-tlc.html). Citado el 25 de abril de 2013.

[www.es.wikipedia.org/wiki/Chachag%C3%BC%C3%AD](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Chachag%C3%BC%C3%AD). Citado el 28 de Diciembre de 2012.

[www.federaciondecafeteros.org](http://www.federaciondecafeteros.org).

[www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/plabisnes.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/plabisnes.htm).

[www.m.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos/fnc\\_en\\_cifras/](http://www.m.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/fnc_en_cifras/).

[www.mailin.cafedecolombia.com](http://www.mailin.cafedecolombia.com).

[www.cafedecolombia.weebly.com/exportaciones-e-importaciones.html](http://www.cafedecolombia.weebly.com/exportaciones-e-importaciones.html).

[www.minagricultura.gov.co/.../respuesta\\_por\\_que\\_es\\_importante](http://www.minagricultura.gov.co/.../respuesta_por_que_es_importante).

[www.umariana.edu.co/chachagui.htm](http://www.umariana.edu.co/chachagui.htm).

[www.xn--cafcolombiano-dhb.com/index.php/2010/04/16/en-colombia-se-toma-mas-cafe-importado/#more-44](http://www.xn--cafcolombiano-dhb.com/index.php/2010/04/16/en-colombia-se-toma-mas-cafe-importado/#more-44).

# **ANEXOS**

**ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A PRODUCTORES DE CAFÉS ESPECIALES  
EN EL MUNICIPIO DE CHACHAGÜÍ (N)**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**OBJETIVO:** Identificar las debilidades y fortalezas internas de este sector con respecto a su actividad.

**Género:** F\_\_\_M\_\_\_

**Edad:**

10 a 15 años	___
16 a 20 años	___
21 a 30 años	___
31 a 40 años	___
41 a 50 años	___
51 a 60 años	___
+ de 60 años	___

**Estado Civil:**

Casado (a)	___
Separado (a)	___
Viudo (a)	___
Soltero (a)	___
Unión libre	___
Otro	___ ¿Cuál? _____

**Educación:**

Ninguno	___
Primaria incompleta	___
Primaria Completa	___
Secundaria Incompleta	___
Secundaria Completa	___
Técnica o tecnológica incompleta	___
Técnica o tecnológica completa	___
Superior Incompleta	___
Superior completa	___

**Ingresos Mensuales**

Menos 1 smlv	___
1 y 2 smlv	___
2 y 3 smlv	___
3 y 4 smlv	___
+ de 4 smlv	___



## A. ORGANIZACIÓN

### 1. ¿A qué tipo de organización pertenece?

- a. Cooperativa \_\_\_\_\_
- b. Asociación \_\_\_\_\_
- c. S.A.S \_\_\_\_\_
- d. Limitada \_\_\_\_\_
- e. Unipersonal \_\_\_\_\_
- f. Sociedad Anónima \_\_\_\_\_

### 2. Régimen Tributario

Común \_\_\_\_\_  
Simplificad \_\_\_\_\_

### 3. ¿Cumple con todos los requerimientos contables y tributarios?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa, por favor indique el motivo:**

---

---

---

### 4. Del personal bajo su mando, en su concepto, ¿cuántas personas conocen claramente sus funciones?

TODAS \_\_\_\_\_  
ALGUNAS \_\_\_\_\_

### 5. ¿Para los compromisos comerciales y productivos que debe atender existen personas previamente asignadas?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa, por favor indique el motivo:**

---

---

### 6. ¿Se cumplen normalmente estas actividades o compromisos?

SI \_\_\_\_\_

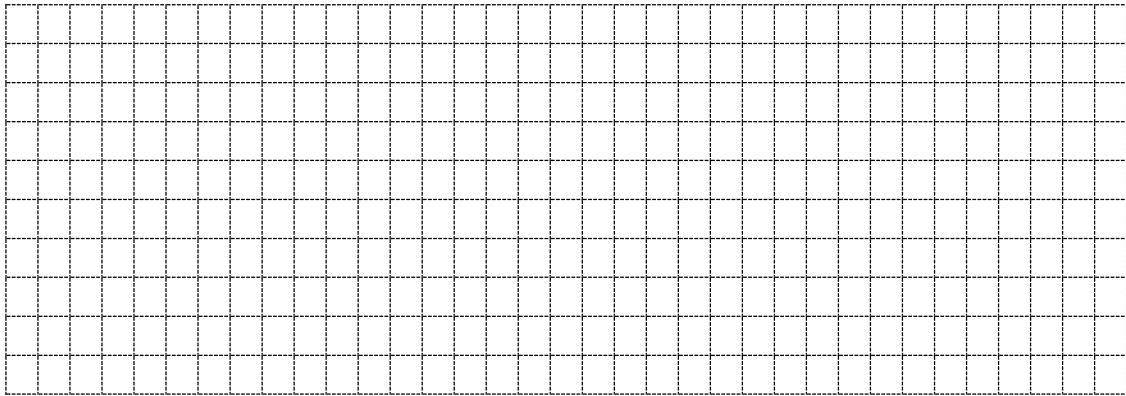
NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa, por favor indique el motivo:**

---

---

**7. Dibuje la estructura funcional, actual, de su organización especificando los diferentes grupos de trabajo y la cantidad de personas en cada uno de ellos.**



## **B. PLANEACIÓN**

**1. ¿Cuáles han sido los factores externos, a su organización que le han dado mayor éxito?**

---

---

---

**2. ¿Cuáles han sido los factores externos, a su organización que le han ocasionado mayores dificultades?**

---

---

---

**3. ¿Cuáles han sido los factores internos, de su organización con los que ha tenido mejores resultados?**

---

---

---

**4. ¿Cuáles han sido los factores internos, de su organización con los que ha tenido mayores dificultades?**

---

---

---

**5. ¿Qué espera lograr, en las diferentes áreas funcionales, de su organización en los próximos doce meses?**

---

---

---

**6. ¿Existe planeación de procesos de ventas?**

SI            \_\_\_  
NO            \_\_\_

**Si su respuesta es negativa, por favor indique el motivo:**

---

---

¿Qué información existe para planear y programar actividades de ventas?

---

---

**7. ¿Existe planeación de procesos de compras y presupuesto?**

SI            \_\_\_  
NO            \_\_\_

**Si su respuesta es negativa, por favor indique el motivo:**

---

---

**8. ¿Existen actividades de planeación tendientes al análisis de la competencia?**

SI            \_\_\_  
NO            \_\_\_

**Si su respuesta es negativa, por favor indique el motivo:**

---

---

**9. ¿Qué información hace falta para poder planear y programar actividades de ventas, compras y presupuesto?**

---

---

---

---

**10. ¿Cuál es el proceso general de aprovisionamiento? Descríbalo:**

---

---

---

---

---

---

**10. ¿En qué forma se verifica el cumplimiento de los planes y programas?**

---

---

---

---

---

## **MERCADEO**

**1. ¿Cómo califica la concepción del producto?**

Nace por la necesidad del cliente \_\_\_\_\_  
Sale por un cambio de presentación \_\_\_\_\_  
Hace parte de una moda \_\_\_\_\_  
Es una innovación \_\_\_\_\_  
Crea una nueva necesidad \_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo califica la presentación de su producto?**

Excelente \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_

**3. ¿Cómo califica la calidad de su producto?**

Excelente \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo califica la calidad percibida de su producto?**

**Excelente**            \_\_\_\_\_  
**Buena**                \_\_\_\_\_  
**Regular**             \_\_\_\_\_  
**Mala**                 \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo califica el servicio ofrecido por su gremio en el mercado de cafés especiales?**

**Excelente**            \_\_\_\_\_  
**Buena**                \_\_\_\_\_  
**Regular**             \_\_\_\_\_  
**Mala**                 \_\_\_\_\_

**6. ¿Cuál cree usted serian las estrategias a implementar en el marco del mejoramiento de la competitividad de su sector productivo?**

**Mejorar la satisfacción de sus clientes.**            \_\_\_\_\_  
**Eficacia en el trabajo interno de su negocio.**    \_\_\_\_\_  
**Mayor productividad.**                                    \_\_\_\_\_  
**Mejores beneficios.**                                     \_\_\_\_\_  
**Disminuir los costos.**                                    \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**